

УДК 657
ББК 65.053.54.228
С 83

Авторы-составители: Е. Г. Толкачева, канд. экон. наук, доцент;
Е. А. Ковалев, ассистент

Рецензенты: Е. П. Каранкевич, управляющий отделением № 119
ОАО «АСБ Беларусбанк»;
М. С. Шидловская, канд. экон. наук, доцент
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 10 декабря 2013 г.

С 83 **Стратегический** анализ в банке : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. : Е. Г. Толкачева, Е. А. Ковалев. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 64 с.
ISBN 978-985-540-253-5

Данное издание предназначено для магистрантов специальности 1-25 81 06 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (магистерская программа «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в банках») и направлено на изучение методик стратегического анализа финансовой, маркетинговой, кадровой политики банка, а также управления рисками.

УДК 657
ББК 65.053.54.228

ISBN 978-985-540-253-5

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В условиях рыночной экономики результаты деятельности любого хозяйствующего субъекта прямо зависят от двух факторов – правильности избранной миссии и эффективности управления процессом ее практической реализации. Данное правило в полной мере распространяется и на банковский сектор Республики Беларусь, практика функционирования которого существенно повышает требования к качеству управленческих решений, в том числе и стратегического характера. Качество таких решений напрямую зависит от результатов стратегического анализа.

С помощью стратегического анализа изучаются тенденции развития, исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, оцениваются результаты деятельности банка, вырабатывается экономическая стратегия его развития.

Целью данной дисциплины является изучение теоретических основ и приобретение практических навыков проведения стратегического анализа в банках Республики Беларусь. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность и понятие стратегии банка, а также освоить механизм ее формирования;
- приобрести умения и навыки формирования и последующей корректировки стратегического плана банка;
- овладеть основами методологии стратегического анализа в банке;
- освоить типовой перечень стратегических задач современного банка и специфику их решения в отечественных условиях;
- изучить методику и порядок проведения стратегического анализа элементов финансовой политики банка;
- изучить методику и порядок проведения стратегического анализа элементов маркетинговой политики банка;
- изучить методику и порядок проведения стратегического анализа элементов кадровой политики банка;
- исследовать механизм обеспечения стратегической безопасности банка, а также приобрести умения и навыки принятия стратегических решений в условиях риска.

Учебная дисциплина «Стратегический анализ в банке» позволяет магистрантам получить необходимые знания по практическим вопросам, связанным с проведением стратегического анализа в банке и принятием на его основе качественных управленческих решений.

В результате изучения учебной дисциплины «Стратегический анализ в банке» магистранты должны знать:

- отечественные и зарубежные методики и технологию проведения стратегического анализа в банке;
- финансовую и пруденциальную отчетности, используемые как информационные базы для стратегического анализа в банке;
- способы принятия стратегических управленческих решений;

Также после изучения данной дисциплины магистранты должны уметь следующее:

- выявлять тенденции и закономерности развития банка;
- определять оптимальную стратегию по направлениям деятельности банка;
- обосновывать управленческие решения по повышению результатов деятельности банка.

Учебная дисциплина «Стратегический анализ в банке» взаимосвязана с такими учебными дисциплинами, как «Управленческий анализ в банке», «Оценка эффективности бизнес-процессов в банке», «Финансовый учет в банке», «Банковский надзор» и др.

Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО РОЛЬ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ БАНКА. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ БАНКА

***План*¹**

1. Стратегия банка и механизм ее формирования. Стратегический план банка.
2. Анализ исходного состояния рынка.
3. Оценка факторов макро- и микросреды.
4. Оценка опасностей и возможностей.
5. Цель, задачи и виды стратегического анализа в банке. Информационная база стратегического анализа банка.
6. Роль стратегического анализа в информационной системе банка.
7. Экономическое значение и сущность стратегической отчетности банка.
8. Классификация стратегической отчетности банка и характеристика ее видов.

¹ При изучении темы следует использовать данные таблиц А.1–А.7 приложения А.

Задания

Задание 1.1. Используя информацию, представленную на официальных сайтах банков Республики Беларусь, ссылки на которые размещены в таблице 1, проанализируйте план развития отдельно взятого банка.

Таблица 1 – Сведения об официальных сайтах банков Республики Беларусь

Банк	Официальный сайт
ОАО «АСБ Беларусбанк»	www.belarusbank.by
ОАО «Белагропромбанк»	www.belapb.by
ОАО «Белинвестбанк»	www.belinvestbank.by
ОАО «Паритетбанк»	www.paritetbank.by
ОАО «БПС-Сбербанк»	www.bps-sberbank.by
ОАО «Приорбанк»	www.priorbank.by
ОАО «Банк БелВЭБ»	www.bveb.by
ОАО «БНБ-Банк»	www.bnb.by
ОАО «Белгазпромбанк»	www.belgazprombank.by
ЗАО «АБСОЛЮТБАНК»	www.absolutbank.by
ОАО «Банк Москва–Минск»	www.mmbank.by
ЗАО «ИнтерПэйБанк»	www.ipaybank.by
ОАО «Технобанк»	www.tb.by
ЗАО «Банк ВТБ» (Беларусь)	www.vtb-bank.by

Задание 1.2. Дайте оценку миссии банков Республики Беларусь, указанных в таблице 2, с точки зрения соответствия реалиям современности и перспективам развития.

Таблица 2 – Сведения о миссии банков Республики Беларусь

Банк	Миссия
ОАО «АСБ Беларусбанк»	Поддержка отечественной экономики при сохранении рентабельности банковского бизнеса
ОАО «Белагропромбанк»	Для клиентов – предоставление возможности для удовлетворения всех потребностей в финансовых услугах на основе высокого уровня сервиса и полноценного набора банковских услуг; для акционеров – содействие социально-экономическому развитию Республики Беларусь посредством финансирования реального сектора экономики; для персонала – создание атмосферы, благоприятной для раскрытия и развития индивидуальных способностей каждого работника, предоставление возможности для профессионального роста, а также достойной оплаты труда и социальных гарантий

Окончание таблицы 2

Банк	Миссия
ОАО «Белинвестбанк»	Предоставление каждому клиенту максимально возможного набора банковских услуг высокого качества и надежности, следуя мировым стандартам и принципам корпоративной этики
ОАО «БПС-Сбербанк»	Обеспечить людям уверенность и надежность, сделать их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты
ОАО «Банк БелВЭБ»	Содействие двухстороннему экономическому сотрудничеству Беларуси и России

Задание 1.3. Разделите нижеприведенные источники информационного обеспечения стратегического анализа банка на внешние и внутренние:

- обзоры рынка банковских услуг;
- финансовая отчетность банка;
- аналитические статьи банковской направленности;
- реклама банковских услуг;
- пруденциальная отчетность банка;
- банковская статистика;
- результаты управленческого и финансового текущего анализа банковской деятельности;
- мнения экспертов о рейтинге банка.

Задание 1.4. Определите основные объекты стратегического анализа банковской деятельности по следующим направлениям:

- бизнес-операции;
- бизнес-процессы;
- финансовые результаты;
- финансовое состояние.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Наиболее значимое методическое требование к формированию миссии банка – это:

- а) недопустимость ориентации исключительно на максимизацию доходов собственников банка;
- б) учет реального потенциала банка;
- в) необходимость документального закрепления миссии.

2. Наибольший приоритет для современного белорусского банка занимают стратегические цели:

- а) технологического характера;
- б) кадрового характера;
- в) финансового характера.

3. Наибольшее влияние на формирование стратегии современного белорусского банка оказывают факторы макросреды:

- а) политические;
- б) экономические;
- в) технологические.

4. Обслуживаемый банком рынок определяется как:

- а) совокупность клиентов банка;
- б) пересечение избранного класса клиентов с банковскими продуктами;
- в) совокупность клиентов банка и его операций.

5. Необходимость корректировки стратегии банка определяется:

- а) изменениями рыночных условий;
- б) недостижением промежуточных целей банковской деятельности;
- в) конкретизацией стратегических планов оперативными;
- г) всеми указанными выше факторами.

6. В процессе разработки стратегического плана первичным для банка является:

- а) выбор наиболее привлекательных категорий клиентов;
- б) выбор наиболее привлекательных категорий банковских продуктов.

7. Стратегический анализ в банке представляет собой:

а) научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на их разделении на составные части и изучении во всем многообразии связей и зависимостей;

б) систему повседневного изучения выполнения плановых заданий с целью незамедлительного вмешательства в необходимых случаях в процесс банковской деятельности для обеспечения непрерывного и эффективного функционирования банка;

в) нахождение в каждом бизнес-процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в бу-

дущем, и прогнозирование на их основе показателей банковской деятельности.

8. Информационное обеспечение стратегического анализа банка включает:

- а) годовую финансовую отчетность;
- б) пруденциальную отчетность;
- в) систему законодательных актов Республики Беларусь и локальных нормативно-правовых актов банка;
- г) систему внешней и внутренней информации, используемой для прогнозирования деятельности банка.

Тема 2. СПОСОБЫ, ПРИЕМЫ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В БАНКЕ

***План*¹**

1. Традиционные способы обработки информации, применяемые при стратегическом анализе.
2. Приемы детерминированного факторного анализа.
3. Приемы стохастического факторного анализа.
4. Корреляционный анализ.
5. Дисперсионный анализ.
6. SWOT-анализ.
7. Функционально-стоимостный анализ.
8. Метод экспертных оценок.

Задания

Задание 2.1. На основании данных таблицы 3 составьте прогноз доходов банка с использованием опытно-статистического, экономико-статистического и экономико-математического методов, приведенных в таблице 4. Решение задачи оформите в виде самостоятельно разработанных таблиц. По результатам расчетов сделайте выводы. Укажите, какой из вариантов прогноза доходов будет оптимистическим и пессимистическим.

¹ При изучении темы следует использовать данные таблиц Б.1–Б.4 приложения Б.

Таблица 3 – Данные для прогнозирования доходов банка, млн р.

Показатель	Год				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доходы банка	59 880	64 237	74 891	85 830	99 440

Таблица 4 – Алгоритмы расчета прогнозного значения доходов банка

Формулы расчета прогнозного показателя	Условные обозначения
<i>1. Опытнo-статистический метод</i>	
$D_n = D \cdot \overline{Tp}$	D_n – прогнозная величина доходов банка, млн р.; D – доходы банка последнего отчетного периода, млн р.; \overline{Tp} – среднегодовой темп роста доходов банка (рассчитывается как средняя геометрическая), %
<i>2. Экономико-математический метод (авторегрессионная модель)</i>	
$y = a + bt$	y – доходы банка, млн р.; t – фактор времени, год (квартал); a, b – параметры модели
<i>3. Экономико-статистический метод</i>	
$\Delta = (K_n - K_1) : (n - 1);$ $K_{n\Delta} = K_{n-1} + 2\Delta;$ $D_n = D \cdot (100 + K_{n\Delta}) : 100$	Δ – среднегодовое изменение прироста доходов банка, %; K_n – последний показатель в ряду выравненных средних, %; K_1 – первый показатель в ряду выравненных средних, %; n – количество показателей выравненного ряда средних; $K_{n\Delta}$ – прирост доходов банка в прогнозном периоде, %; K_{n-1} – прирост доходов банка в предшествующем отчетному периоду, %; D_n – доходы банка в прогнозном периоде, млн р.

Задание 2.2. На основании данных таблицы 5, используя метод экстраполяции, спрогнозируйте прибыль банка на 11 и 12-й годы на основе расчета среднего абсолютного прироста и среднего темпа роста, применив для расчета следующие формулы:

$$Pr_t = Pr_o + \Delta \overline{Pr} \cdot t,$$

где Pr_t – прогнозный размер прибыли банка, млн р.;
 Pr_o – прибыль банка в начальном периоде, млн р.;
 ΔPr – средний абсолютный прирост прибыли банка, млн р. (рассчитывается как средняя арифметическая простая);
 t – значение периода;

$$Pr_t = Pr_o \cdot (\overline{Tr})^t,$$

где \overline{Tr} – средний темп роста прибыли банка, млн р. (рассчитывается как средняя геометрическая или средняя арифметическая).

Таблица 5 – Данные для прогнозирования прибыли банка, млн р.

Показатели	Год									
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й
Прибыль банка	2 347	2 562	2 704	2 761	2 985	3 102	3 654	3 977	4 141	4 325

Расчеты оформите в виде самостоятельно разработанных таблиц. По результатам расчетов сделайте выводы об оценке качества краткосрочных прогнозов прибыли банка, полученных на основе расчета среднего абсолютного прироста и среднего темпа роста.

Обоснуйте управленческие решения о возможности применения полученных результатов.

Задание 2.3. Используя данные таблицы 6, по пяти банкам проведите корреляционно-регрессионный анализ зависимости суммы активов, приносящих доход, от численности персонала банка. Расчеты оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы.

Таблица 6 – Данные для корреляционно-регрессионного анализа доходов банка

Показатели	Банк				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Среднесписочная численность персонала банка, чел.	150	123	98	110	142
Активы банка, приносящие доход, млн р.	56 487	23 547	21 017	34 587	54 231

Задание 2.4. На основании данных таблицы 7 проведите рейтинговую оценку пяти банков, используя способ сумм, балльной оценки и способ расстояний. Расчеты оформите в виде самостоятельно разработанных таблиц.

Таблица 7 – Данные для рейтинговой оценки банков, %

Показатели	Банк				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Темп роста активов	102,0	105,2	103,4	108,1	104,6
Темп роста привлеченных ресурсов	103,2	104,3	105,7	104,1	106,7
Темп роста собственного капитала	104,8	103,7	106,7	103,4	104,9
Темп роста доходов	106,9	108,7	105,4	108,7	103,4
Темп роста прибыли	103,8	99,9	98,2	101,4	101,2

Задание 2.5. По данным, приведенным в таблице 8, определите тесноту связи и уравнение зависимости между кредитными вложениями банка и суммой проблемной кредитной задолженности. Постройте график зависимости показателей.

Расчеты оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы.

Таблица 8 – Данные об остатках кредитных вложений и проблемной задолженности банка, млн р.

Показатели	Период						
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й
Кредитные вложения банка	25 645	26 547	26 874	27 112	28 412	28 954	28 954
Проблемная кредитная задолженность	256	246	284	298	467	365	410

Задание 2.6. Используя данные таблицы 9, определите тесноту связи и уравнение регрессии между суммой привлеченных средств во вклады и суммой выданных кредитов. Постройте график зависимости показателей. Определите прогнозные суммы выданных кредитов на два следующих периода, используя уравнение регрессии и среднегодовой темп роста привлеченных средств во вклады.

Расчеты оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы.

Таблица 9 – Данные о привлеченных средствах во вклады и кредитных вложениях банка, млн р.

Показатели	Период						
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й
Привлеченные средства во вклады	25 645	26 547	26 874	27 112	28 412	28 954	28 954
Кредитные вложения	25 635	24 678	27 425	27 831	29 717	30 565	31 002

Задание 2.7. На основании фактических данных бухгалтерского баланса на конец отчетного года и планируемых данных на конец следующего года, приведенных в таблице 10, проанализируйте эффективность стратегического планирования показателей деятельности банка.

Предложите рекомендации по улучшению структуры бухгалтерского баланса.

Таблица 10 – **Фактические и планируемые данные бухгалтерского баланса**

Наименование статьи	Факт на конец отчетного года, млн р.	План на конец следующего года
<i>Активы</i>		
Денежные средства	29 942,3	Рост на 16,5%
Средства в Национальном банке Республики Беларусь	369 866,6	Рост на 15,5%
Средства в банках	54 710,1	Рост на 15,4%
Кредиты клиентам	336 582,5	Рост на 128 921,1 млн р.
Производные финансовые активы	125 340,9	Рост на 15 335 млн р.
Основные средства и нематериальные активы	25 179,7	Рост на 1 268,9 млн р.
Имущество, предназначенное для продажи	5 437,9	5 678
Прочие активы	6 601,2	6825
Итого активов		
<i>Обязательства</i>		
Средства Национального банка Республики Беларусь	108 114,8	Рост на 25 895,5 млн р.
Средства банков	154 613,7	Рост на 6 439,4 млн р.
Средства клиентов	519 334,0	Рост на 30,7%
Ценные бумаги, выпущенные банком	40 387,4	Рост на 20,9%
Производные финансовые обязательства	12 294,5	Рост на 26,4%
Прочие обязательства	2 392,3	Рост на 2 590 млн р.
Итого обязательств		
<i>Капитал</i>		
Уставный фонд	55 768,7	55 768,7
Резервный фонд	3 520,5	3 520,5
Фонд переоценки статей баланса	15 195,0	Рост на 2 687,3
Накопленная прибыль	42 040,3	Рост на 24,6%
Всего капитала		
Всего обязательств и капитала		

Задание 2.8. Используя данные таблицы 11, оцените абсолютное и относительное выполнение банком плана доходов. Решение задачи оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы. По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 11 – Данные о выполнении банком плана доходов, млн р.

Показатели	По плану	Фактически
Доходы, всего		
В том числе:		
процентные доходы	70 500	70 502,4
комиссионные доходы	38 000	38 211,5
прочие банковские доходы	4 950	4 964,4
операционные доходы	1 240	1 243
уменьшение резервов	1 650	1 672,3
поступления по ранее списанным долгам	0	10,5

Задание 2.9. На основании данных таблицы 12 оцените абсолютное и относительное выполнение банком плана расходов. Решение задачи оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы. По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 12 – Данные о выполнении банком плана расходов, млн р.

Показатели	По плану	Фактически
Расходы, всего		
В том числе:		
процентные расходы	52 500	52 753,7
комиссионные расходы	2 150	2 127,6
прочие банковские расходы	3 640	3 640,9
операционные расходы	26 100	26 127,5
отчисления в резервы	11 250	11 344,6
Налог на прибыль	3 000	3 411,3

Задание 2.10. Используя данные таблиц 11 и 12, определите финансовые результаты деятельности банка, а также оцените абсолютное и относительное выполнение банком плана прибыли и рентабельности.

Решение задачи оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы. По результатам расчетов сделайте выводы.

Задание 2.11. Соотнесите приведенные параметры деятельности банка с элементами SWOT-анализа для оценки состояния банка и тенденций его развития. Решение оформите в виде таблицы 13.

Параметры деятельности банка:

- отсутствие анализа информации о клиентах банка;
- изменение предпочтений клиентов банка;
- слабая политика продвижения банковских продуктов;
- чувствительность к нестабильности внешних условий банковской деятельности;
- низкая заинтересованность сотрудников в развитии банка;
- высокое качество банковского обслуживания;
- рост налоговой нагрузки;
- благоприятный сдвиг в курсах валют;
- высокая компетенция и квалификация персонала;
- плохая репутация банка на рынке банковских услуг;
- низкая активность конкурентов;
- проверенное надежное управление;
- расширение ассортиментного перечня банковских продуктов;
- четко сформулированная стратегия;
- ослабление ограничивающего законодательства;
- снижение рождаемости.

Таблица 13 – Оценка состояния банка и тенденций его развития посредством SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Под абсолютными показателями в стратегическом анализе понимаются:

а) показатели, полученные на основе соотношения величины изучаемого явления и величины этого явления за другое время или по другому объекту;

б) количественные фактические и прогнозные значения явлений;

в) количественные значения явлений, полученные в среднем по изучаемой совокупности;

г) показатели, полученные путем соотнесения одного явления с другим явлением за один и тот же промежуток времени.

2. Под относительными показателями в стратегическом анализе понимаются:

а) показатели, полученные на основе соотношения величины изучаемого явления и наиболее оптимальной величины этого явления по другому объекту;

б) показатели, полученные на основе соотношения фактической величины изучаемого явления с прогнозной величиной этого же явления;

в) показатели, полученные на основе соотношения величины изучаемого явления и величины этого явления за другое время или по другому объекту;

г) количественные фактические и прогнозные значения явлений.

3. Для выявления тенденция развития банка во времени в стратегическом анализе используется такой тип сравнения, как:

а) сравнение показателей деятельности банка с показателями деятельности ведущих банков;

б) сравнение отчетных показателей банка с прогнозными показателями;

в) сравнение показателей деятельности банка со средними показателями по банковской системе;

г) сравнение отчетных показателей с показателями предшествующих периодов.

4. Для оценки структуры изучаемых показателей используется такой вид сравнительного стратегического анализа, как:

а) детерминированный анализ;

б) стохастический анализ;

в) горизонтальный анализ;

г) вертикальный анализ.

5. Для оценки динамики изучаемых показателей используется такой вид сравнительного стратегического анализа, как:

- а) вертикальный анализ;
- б) трендовый анализ;
- в) комбинированный анализ;
- г) горизонтальный анализ.

6. В стратегическом анализе по характеру исследуемой связи различают следующие типы факторного анализа:

- а) статический и динамический;
- б) одноуровневый и многоуровневый;
- в) детерминированный и стохастический;
- г) ретроспективный и перспективный (прогнозный).

7. В стратегическом анализе к способам детерминированного факторного анализа относятся:

- а) сравнение, относительные и средние величин, графическое и табличное представление информации, группировка;
- б) цепная подстановка, способы абсолютных и относительных разниц, индексный и интегральный способы;
- в) корреляционный, дисперсионный, компонентный, дискриминантный, многомерный математический способы.

8. В стратегическом анализе стохастический факторный анализ используется, если между результативным показателем и факторами наблюдается связь, которая носит:

- а) функциональный характер;
- б) вероятностный характер;
- в) прямо пропорциональный характер;
- г) обратно пропорциональный характер.

Тема 3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА

***План*¹**

- 1. Понятие финансовой стратегии банка.
- 2. Цель и основные требования, предъявляемые к финансовой стратегии банка.

¹ При изучении темы следует использовать данные приложения В.

3. Отраслевая специфика финансовой стратегии банка.
 4. Основные направления финансовой стратегии банка.
 5. Стратегический анализ процентной политики банка и его цель.
 6. Стратегический анализ депозитной политики банка и его цель.
 7. Стратегический анализ кредитной политики банка и его цель.
- Стратегический анализ политики поддержания текущей ликвидности банка и его цель.
8. Стратегический анализ фондовой политики банка и его цель.
 9. Стратегический анализ эмиссионной политики банка и его цель.
 10. Стратегический анализ дивидендной политики банка и его цель.

Задания

Задание 3.1. Используя данные таблицы 14, обоснуйте выбор наиболее эффективной процентной политики банка. Определите прямую и обратную зависимость в процентной политике. Рассчитайте чистый доход от операций по размещению в доходные активы привлеченных ресурсов.

Таблица 14 – **Прогнозные данные о привлечении и размещении ресурсов банка**

Показатели	Прогноз 1	Прогноз 2	Прогноз 3
<i>Привлеченные ресурсы</i>			
1. Краткосрочные депозиты:			
1.1. Ставка, %	15,7	14,9	14,9
1.2. Сумма, млн р.	16 950	15 870	15 870
2. Долгосрочные депозиты:			
2.1. Ставка, %	16,7	15,9	15,9
2.2. Сумма, млн р.	15 400	14 530	14 530
<i>Размещенные ресурсы</i>			
3. Краткосрочные кредиты:			
3.1. Ставка, %	21,3	19,9	21,3
3.2. Сумма, млн р.	15 100	15 600	15 100
4. Долгосрочные кредиты:			
4.1. Ставка, %	22,0	20,5	22,0
4.2. Сумма, млн р.	13 900	14 800	13 900

Задание 3.2. В отчетном году банк привлек в депозиты ресурсов на 25 600 млн р. по средневзвешенной процентной ставке 24,5% и разместил их в кредиты по средневзвешенной процентной ставке 30,1%.

Согласно процентной политике, банк планирует увеличить средневзвешенную процентную ставку по депозитам и по кредитам на 5%. Оцените эффективность процентной политики банка, если планируемая сумма привлеченных ресурсов составит 37 800 млн р., а размещенная сумма в кредиты – 35 900 млн р.

Задание 3.3. По данным, приведенным в таблице 15, определите сумму процентных доходов банка исходя из структуры активов и прогнозируемых процентных ставок. В прогнозируемом периоде планируется увеличение остатков активов на 10%.

Таблица 15 – Данные об остатках активов и прогнозируемых процентных ставок

Показатели	Отчетный период, млн р.	Прогнозируемая структура активов, %	Прогнозируемая величина процентных ставок, %
Активы, всего	11 442	100,0	
В том числе кредиты клиентам в целом	8 956	70,0	
Из них:			
в национальной валюте	5 421	50,0	38,0
в иностранной валюте		20,0	21,0
межбанковские кредиты	1 241	10,0	45,0
вложения в ценные бумаги	456	6,0	7,0
вложения в депозиты	789	14,0	24,0

Задание 3.4. По данным таблицы 16 определите сумму процентных расходов банка исходя из структуры привлеченных ресурсов на платной основе и прогнозируемых процентных ставок. В прогнозируемом периоде планируется увеличение остатков привлеченных ресурсов на 10%.

Таблица 16 – Данные об остатках привлеченных ресурсов и прогнозируемых процентных ставок

Показатели	Отчетный период, млн р.	Прогнозируемая структура привлеченных ресурсов, %	Прогнозируемая величина процентных ставок, %
Привлеченные ресурсы, всего	20 903	100,0	
В том числе депозиты в целом	8 956	50,0	
Из них:			
в национальной валюте	6 421	40,0	28,0
в иностранной валюте		10,0	7,0
межбанковские кредиты	1 241	5,0	45,0

Окончание таблицы 16

Показатели	Отчетный период, млн р.	Прогнозируемая структура привлеченных ресурсов, %	Прогнозируемая величина процентных ставок, %
выпущенные банком ценные бумаги	456	6,0	30,0
средства клиентов на счетах в банке	10 250	39,0	1,0

Задание 3.5. По данным таблицы 17 определите прогнозные суммы активов, привлеченных ресурсов и собственного капитала банка. Оцените степень участия собственного капитала и привлеченных ресурсов банка в формировании его активов.

Таблица 17 – Данные об активах, процентных расходах и процентной ставке по привлеченным ресурсам банка

Показатели	Отчетный период	Прогноз
Активы, млн р.	20 903	Рост на 10%
Процентные расходы, млн р.	4 956	Рост на 5%
Средняя процентная ставка по привлеченным ресурсам, %	35,0	40,0

Задание 3.6. На основании данных таблицы 18 определите прогнозные суммы достаточной прибыли, процентных расходов и чистого процентного дохода банка. Оцените эффективность финансовой стратегии банка в области формирования процентной политики.

Таблица 18 – Данные для оценки чистого процентного дохода банка

Показатели	Отчетный период	Прогноз
Активы, приносящие доход, млн р.	20 903	Рост на 10%
Средняя доходность активов, %	28,0	32,0
Операционные и прочие расходы банка, млн р.	564	Рост на 4,5%
Процентные расходы, млн р.		
Чистый процентный доход, млн р.		

Задание 3.7. В отчетном году процентные расходы банка составили 12 404,3 млн р. при средневзвешенной процентной ставке по депозитам 16,3%, а процентные доходы банка составили 13 317,5 млн р. при средневзвешенной процентной ставке по кредитам 17,4%. При увеличении средневзвешенной процентной ставки по депозитам до

17,9% планируется дополнительно привлечь в депозиты ресурсов на сумму 5 300 млн р. Оцените эффективность процентной политики банка, если всю сумму привлеченных ресурсов возможно разместить в кредиты по средневзвешенной процентной ставке 18,9%.

Задание 3.8. Используя данные таблицы 19, оцените показатели ликвидности банка в соответствии с выбранной стратегией. Сравните прогнозные значения показателей ликвидности с установленными Национальным банком Республики Беларусь нормативами и обоснуйте выбор наиболее эффективной политики банка по поддержанию текущей ликвидности. Определите, какой прогноз приведет к избыточной ликвидности банка, а какой – к недостаточной ликвидности банка и какие последствия для банка имеют данные ситуации.

Таблица 19 – Прогнозные данные для расчета показателей ликвидности банка, млн р.

Показатели	Прогноз 1	Прогноз 2	Прогноз 3
Активы для расчета мгновенной ликвидности	29 400	15 100	6 850
Активы для расчета текущей ликвидности	66 950	58 200	53 400
Фактическая ликвидность	51 300	44 900	35 800
Ликвидные активы	64 900	65 450	62 050
Суммарные активы	319 100	326 500	310 600
Пассивы для расчета мгновенной ликвидности	36 500	37 400	35 200
Пассивы для расчета текущей ликвидности	78 700	80 300	76 400
Сумма требуемой ликвидности	38 800	40 700	35 900

Задание 3.9. В отчетном году акционерный капитал банка составил 45 000 млн р., количество акций – 450 тыс. шт., прибыль – 5 000 млн р. При дополнительном привлечении ресурсов путем эмиссии 1 тыс. акций планируется увеличение прибыли на 250 млн р. Оцените влияние рентабельности акционерного капитала и стоимости 1 акции банка на изменение планируемой прибыли на 1 акцию в соответствии с выбранной эмиссионной политикой банка.

Задание 3.10. В отчетном году банком получена прибыль до выплаты дивидендов в размере 7 800 млн р., 30% которой направлено на выплату дивидендов. В следующем году планируется увеличение прибыли до выплаты дивидендов на 250 млн р., а процента выплаты дивидендов – до 32,5%. Оцените дивидендную политику банка с позиции самого банка и его акционеров.

Тест

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Приоритетный для банка характер финансовой стратегии в первую очередь определяется:

- а) местом финансового направления в уставной деятельности банка;
- б) значением прибыли как основного результирующего показателя;
- в) использованием банком в основном заемных денежных средств.

2. Основной целью анализа финансовой стратегии банка выступает обеспечение:

- а) нормативного уровня ликвидности банка;
- б) высокой степени надежности банка;
- в) планового уровня рентабельности банка;
- г) рационального сочетания всех указанных выше требований.

3. Приоритетными факторами, влияющими на финансовую стратегию банка в современных отечественных условиях, являются:

- а) ограниченные финансовые ресурсы коммерческих банков;
- б) жесткие формы централизованного регулирования со стороны Национального банка Республики Беларусь.

4. Для современной зарубежной банковской корпорации наиболее привлекательным подходом к управлению движением финансовых потоков выступает метод:

- а) общего фонда средств;
- б) конверсии средств;
- в) научного управления.

5. Приоритетный характер имеет такая финансовая политика банка, как:

- а) кредитная;
- б) дивидендная;
- в) процентная.

6. Под критериями качества структуры ссудного портфеля понимается:

- а) плановое соотношение его компонентов;
- б) максимальная доходность большинства составляющих элементов портфеля;
- в) максимальная надежность большинства составляющих элементов портфеля.

7. Наиболее важной для крупных акционеров является цель:

- а) максимизации дивидендов;
- б) максимизации прибыли;
- в) максимизации собственного капитала.

Тема 4. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА

***План*¹**

1. Понятие маркетинговой стратегии банка.
2. Цель и прикладные задачи маркетинговой стратегии банка.
3. Отраслевая специфика маркетинговой стратегии банка.
4. Основные направления маркетинговой стратегии банка.
5. Стратегический анализ конкурентной политики банка.
6. Стратегический анализ ценовой политики банка и его цель.
7. Стратегический анализ ассортиментной политики банка и его цель.
8. Стратегический анализ рекламной политики банка и его цель.
9. Стратегический анализ политики освоения рыночных ниш банка и его цель.

Задания

Задание 4.1. На основании данных таблицы 20 оцените эффективность маркетинговой стратегии одного из банков.

Рассчитайте следующие показатели:

- планируемую и фактическую долю банка по величине активов в банковской системе страны;
- планируемую и фактическую долю банка в совокупном капитале банковской системы страны;
- планируемую и фактическую долю банка в совокупном объеме кредитов юридическим лицам;

¹ При изучении темы следует использовать данные приложения Г.

- планируемую и фактическую долю банка в совокупном объеме депозитов юридических лиц;
- планируемую и фактическую долю банка в совокупном объеме кредитов физическим лицам;
- планируемую и фактическую долю банка в совокупном объеме депозитов физических лиц.

Дайте рекомендации по усилению конкурентной политики банка на рынке банковских продуктов Республики Беларусь.

Таблица 20 – Планируемые и фактические показатели деятельности банков на конец года, млн р.

Банк	На конец года		Банк	На конец года	
	по плану	фактически		по плану	фактически
<i>Активы</i>			<i>Собственный капитал</i>		
ОАО «АСБ Беларус-банк»	45 181,5	45 182,7	ОАО «АСБ Беларус-банк»	3 910,5	3 911,2
ОАО «Белагропром-банк»	26 237,8	26 238,2	ОАО «Белагропром-банк»	4 906,2	4 906,9
ОАО «БПС-Сбербанк»	7 335	7 335,1	ОАО «БПС-Сбербанк»	870,9	871,7
ОАО «Белинвест-банк»	6 520,5	6 521,1	ОАО «Белинвест-банк»	758	758,1
ОАО «Приорбанк»	5 060	5 060,1	ОАО «Приорбанк»	890,4	890,9
ОАО «Банк БелВЭБ»	2 700	2 701,6	ОАО «Банк БелВЭБ»	810,5	810,9
Всего по банковской системе	106 870	106 876,3	Всего по банковской системе	14 942	14 946,5
<i>Кредиты юридическим лицам</i>			<i>Депозиты юридических лиц</i>		
ОАО «АСБ Беларус-банк»	33 888	33 888,4	ОАО «АСБ Беларус-банк»	17 339	17 339,4
ОАО «Белагропром-банк»	22 293,9	22 294,8	ОАО «Белагропром-банк»	4 287,1	4 287,6
ОАО «БПС-Сбербанк»	5 355,4	5 355,7	ОАО «БПС-Сбербанк»	4 102,6	4 102,8
ОАО «Белинвест-банк»	4 292	4 292,3	ОАО «Белинвест-банк»	3 304	3 304,2
ОАО «Приорбанк»	3 765,2	3 765,5	ОАО «Приорбанк»	2 918,5	2 918,8
ОАО «Банк БелВЭБ»	1 573,1	1 573,5	ОАО «Банк БелВЭБ»	1 029,7	1 029,8
Всего по банковской системе	79 270	79 274,0	Всего по банковской системе	38 196	38 199,6

Окончание таблицы 20

Банк	На конец года		Банк	На конец года	
	по плану	факти-чески		по плану	факти-чески
<i>Кредиты физическим лицам</i>			<i>Депозиты физических лиц</i>		
ОАО «АСБ Беларус-банк»	14 382	14 382,7	ОАО «АСБ Беларус-банк»	1 226	1 226,1
ОАО «Белагропром-банк»	9 18,2	918,6	ОАО «Белагропром-банк»	2 533,5	2 534,2
ОАО «БПС-Сбербанк»	528	528,0	ОАО «БПС-Сбербанк»	1 974,8	1 975,0
ОАО «Белинвест-банк»	365	365,2	ОАО «Белинвест-банк»	1 511,2	1 511,7
ОАО «Приорбанк»	1 247,5	1 248,1	ОАО «Приорбанк»	1 504,6	1 504,8
ОАО «Банк БелВЭБ»	68	68,0	ОАО «Банк БелВЭБ»	480,4	480,8
Всего по банковской системе	20 090	20 090,7	Всего по банковской системе	22 472	22 473,4

Задание 4.2. Используя данные таблицы 21, оцените эффективность и целесообразность внедрения нового банковского продукта, если затраты на его разработку и внедрение составили 500 млн р. Дайте характеристику применяемой ассортиментной политике банка.

Таблица 21 – Данные о доходах от внедрения нового банковского продукта, млн р.

Наименование продукта	Год до внедрения	Первый год после внедрения	Второй год после внедрения	Третий и последующие годы после внедрения
Новый банковский продукт	0	150	350	470
Банковский продукт А	475	450	410	415
Банковский продукт Б	490	470	435	445
Банковский продукт В	515	500	450	460

Задание 4.3. На основании данных таблицы 22 оцените эффективность рекламной стратегии банка. Предложите свои рекомендации по использованию новых направлений рекламирования банковских продуктов и услуг.

Таблица 22 – Данные о дополнительных доходах и расходах от проведения рекламной кампании, млн р.

Вид рекламы	Понесенные расходы	Полученные доходы
Интернет	150	2 300
Телевидение	200	2 500

Окончание таблицы 22

Вид рекламы	Понесенные расходы	Полученные доходы
Периодическая печать	15	200
Общественный транспорт	100	1 600

Задание 4.4. По данным таблицы 23 оцените эффективность освоения банком рыночных ниш на рынке банковских платежных карточек. Перечислите факторы, которые оказывают положительное и отрицательное влияние на освоение банком данного вида рынка.

Таблица 23 – Данные о количестве эмитированных банковских платежных карточек, тыс. шт.

Показатели	Отчетный год		
	Возможность	По плану	Фактически
Эмиссия карточек банком	975	970	972
Эмиссия карточек банками страны	9 100	9 050	9 080

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Основной (основными) особенностью (особенностями) банковской конкуренции в современных отечественных условиях является (являются):

- а) специфические условия образования коммерческих банков;
- б) информационная непрозрачность рынка банковских услуг;
- в) ограниченный платежеспособный спрос на банковские продукты.

2. Наступательная конкурентная стратегия вытекает из определенной миссии банка:

- а) стратегии роста;
- б) стратегии ограниченного роста;
- в) стратегии сокращения.

3. Основным внешним фактором, определяющим выбор концептуального подхода к маркетинговой стратегии банка, выступает:

- а) общая ситуация в экономике;
- б) текущая налоговая политика государства;
- в) конъюнктура соответствующего сегмента рынка услуг.

4. Приоритетным методом маркетинговой стратегии, не требующим крупных предварительных затрат, выступает:

- а) ценовой метод;
- б) расширение номенклатуры услуг;
- в) повышение культуры обслуживания клиентов.

5. Основным недостатком маркетинговой стратегии, связанной с использованием льгот для vip-клиентов, выступает:

- а) снижение доходности соответствующих операций;
- б) негативная реакция со стороны прочих клиентов.

6. Наиболее приоритетным методом маркетинговой стратегии на рынке расчетно-кассовых услуг в современных отечественных условиях выступает:

- а) внедрение новых технологий обслуживания клиентов;
- б) предоставление клиенту дополнительных сопутствующих услуг;
- в) активная рекламная деятельность.

7. Основным фактором, определяющим конкурентные позиции банка на отечественном рынке депозитных операций, является:

- а) величина процентной ставки по депозитам;
- б) имидж банка в глазах потенциальных клиентов;
- в) культура обслуживания клиентов.

8. Основным ограничением при внедрении ранее нетрадиционных банковских услуг на современном отечественном рынке является:

- а) дефицит профессионально подготовленных банковских кадров;
- б) ограниченный платежеспособный спрос на эти услуги.

Тема 5. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА

***План*¹**

- 1. Понятие кадровой стратегии банка.
- 2. Отраслевая специфика кадровой стратегии банка.
- 3. Основные направления кадровой стратегии банка.
- 4. Стратегический анализ политики регулирования численности персонала банка и его цель.

¹ При изучении темы следует использовать данные приложения Д.

5. Стратегический анализ политики развития персонала банка и его цель.

6. Стратегический анализ политики мотивации персонала банка и его цель.

7. Стратегический анализ социальной политики банка и его цель.

Задания

Задание 5.1. В отчетном периоде работа кредитного отдела характеризовалась следующими показателями:

- среднесписочная численность работников – 14 чел.;
- доходы – 700 млн р.;
- расходы – 600 млн р., всего, в том числе на содержание персонала – 300 млн р.

В планируемом году за счет увеличения среднесписочной численности работников на 1 чел. ожидается рост доходов на 2,5%.

Оцените эффективность политики поддержания численности персонала банка, если расходы, в том числе на содержание одного работника, останутся на том же уровне.

Задание 5.2. В отчетном году затраты банка на переподготовку и повышение квалификации работников составили:

- специалист кредитного отдела – 2 млн р.;
- бухгалтер 1-й категории – 1 млн р.;
- начальник депозитного отдела – 2,2 млн р.

В результате приобретенных знаний и навыков в планируемом году ожидаются следующие результаты:

- чистый доход в результате улучшения качества обслуживания клиентов специалистом кредитного отдела – 1,8 млн р.;
- чистый доход в результате снижения ошибок бухгалтером I категории при ведении бухгалтерского и налогового учета – 0,9 млн р.;
- чистый доход в результате повышения качества управления и совершенствования организационной структуры начальником депозитного отдела – 2,1 млн р.

Оцените эффективность политики развития персонала и определите наиболее выгодное направление вложения ресурсов в развитие человеческого капитала.

Задание 5.3. В отчетном периоде фонд заработной платы работников банка был представлен следующими статьями:

- заработная плата – 480 млн р.;
- премии – 120 млн р.;
- материальная помощь и прочие социальные выплаты – 40 млн р.

В планируемом году, согласно нормам законодательства, ожидается рост заработной платы до 500 млн р. Материальная помощь и прочие социальные выплаты планируются в той же сумме. Оцените эффективность политики мотивации персонала банка, если при планируемом повышении премий на 10 млн р. доходы банка увеличатся на 5%.

Задание 5.4. На основании данных таблицы 24 определите наиболее эффективный вариант социальной политики банка, если до ее внедрения вклад каждого работника в деятельность банка был одинаковым и возможно внедрение только одного варианта. В отчетном году работа банка характеризовалась следующими показателями:

- среднесписочная численность работников – 6 чел.;
- доходы банка – 5 080 млн р.;
- расходы банка – 4 695 млн р.

Укажите, какими критериями следует руководствоваться при выборе направления социальной политики банка.

Таблица 24 – Данные о результатах социальной политики банка

Вариант	Расходы на социальную поддержку			Доходы от социальной поддержки		
	на 1 работника, %	на группу из 2 человек, млн р.	на весь коллектив, млн р.	на 1 работника, млн р.	на группу из 2 человек, %	на весь коллектив, млн р.
Индивидуальная социальная поддержка:						
работник А	1	–	–	8	–	–
работник Б	1,2	–	–	10	–	–
работник В	1,5	–	–	14,5	–	–
работник Г	1,6	–	–	16	–	–
работник Д	1,8	–	–	22	–	–
работник Е	2	–	–	29	–	–
Групповая социальная поддержка:						
группа А	–	17	–	–	1,5	–
группа Б	–	23	–	–	1,8	–
группа В	–	30	–	–	2,2	–
Коллективная социальная поддержка	–	–	Общая сумма расходов 4 770	–	–	Общая сумма доходов 5 170

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Отраслевая специфика кадровой стратегии банка определяется, прежде всего:

- а) особыми требованиями к банковскому персоналу;
- б) уровнем затрат на содержание персонала;
- в) стрессоопасностью труда банковских служащих.

2. Оправдать ориентацию на привлечение новых сотрудников из числа молодых специалистов и безработных дипломированных специалистов из других отраслей может такая причина, как:

- а) ограниченные финансовые возможности банка;
- б) региональное положение банка;
- в) низкий имидж банка в глазах потенциальных сотрудников.

3. Концептуальной основой кадровой стратегии для современного банка является:

- а) доктрина «развитие человеческого капитала»;
- б) доктрина «эффективное потребление трудовых ресурсов»;
- в) общая идеология доктрины «развитие человеческого капитала» с частью прикладного инструментария доктрины «эффективное потребление трудовых ресурсов».

4. Для крупных банков характерен такой вариант организации психологической поддержки персонала, как:

- а) использование штатного психолога;
- б) услуги специализированного центра психологического консалтинга;
- в) обеспечение регулярной психологической поддержки лишь руководителям высшего звена.

5. Наиболее приоритетным является такой способ привлечения кандидатов на трудоустройство, как:

- а) использование услуг рекрутинговых агентств;
- б) использование печатных средств массовой информации;
- в) переманивание сотрудников у конкурентов;
- г) использование услуг государственной службы занятости.

6. Наиболее эффективным является такой способ дополнительного обучения персонала, как:

- а) дополнительное обучение сотрудников преимущественно на рабочих местах;
- б) дополнительное обучение преимущественно в собственном учебном центре;
- в) дополнительное обучение преимущественно в сторонних учреждениях образования и центрах повышения квалификации.

7. Наиболее используемым в современных банках является такой подход к мотивации персонала:

- а) в области основной оплаты труда;
- б) в области дополнительной оплаты труда;
- в) в области моральной мотивации персонала.

8. Систематическое увольнение по собственному желанию молодых руководителей, не видящих перспектив служебного роста, характерно:

- а) для замещения руководящих должностей преимущественно собственными кадрами;
- б) для замещения руководящих должностей преимущественного руководителями, приглашенными со стороны.

Тема 6. ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА

План

- 1. Методические основы риск-менеджмента в банковском деле.
- 2. Отраслевая специфика банковских рисков.
- 3. Стратегия управления рисками.
- 4. Факторы, определяющие стратегию риск-менеджмента.
- 5. Возможные варианты стратегии управления рисками в банке.
- Стратегические подходы к выбору приоритетного метода компенсации потерь от наступления рисков.
- 6. Стратегический анализ обеспечения безопасности в банковском деле и его цель.
- 7. Понятие угроз и их классификация.
- 8. Направления управления безопасностью современного банка.
- 9. Основные направления стратегии обеспечения безопасности банка.

Задания

Задание 6.1. На основании данных таблицы 25 проанализируйте планируемую динамику процентного риска банка методом GAP-анализа. Дайте характеристику основным направлениям оптимизации процентного риска банка.

Рассчитайте следующее:

- абсолютный разрыв между активами и обязательствами, чувствительными к изменению процентной ставки (абсолютный GAP);
- коэффициент разрыва (по совокупному GAP нарастающим итогом);
- относительный разрыв между активами и обязательствами, чувствительными к изменению процентной ставки (относительный GAP);
- кумулятивный относительный разрыв между активами и обязательствами, чувствительными к изменению процентной ставки (кумулянта);
- кумулятивный разрыв (GAP-коэффициент разрыва);
- относительный кумулятивный разрыв.

Таблица 25 – Данные об активах и пассивах, чувствительных к изменению процентных ставок, млн р.

Показатели	Период				
	до 30 дней	от 31 до 90 дней	от 91 до 180 дней	от 181 до 360 дней	более 1 года
<i>На начало года</i>					
Активы, чувствительные к изменению процентных ставок					
1. Ценные бумаги	–	–	–	860,4	1 052,6
2. Кредитная задолженность клиентов	34 589,7	52 329,3	49 756,0	7 567,8	19 563,1
Всего активов					
Пассивы, чувствительные к изменению процентных ставок					
3. Остатки на текущих и иных счетах клиентов	70 258,4	529,1	–	–	–
4. Вклады клиентов	22 548,1	18 756,9	15 462,3	5 968,7	16 875,4
Всего обязательств					
<i>На конец года (план)</i>					
Активы, чувствительные к изменению процентных ставок					
5. Ценные бумаги	–	–	1 587,6	984,6	1 025,7

Окончание таблицы 25

Показатели	Период				
	до 30 дней	от 31 до 90 дней	от 91 до 180 дней	от 181 до 360 дней	более 1 года
6. Кредитная задолженность клиентов	75 698,1	68 954,3	18 754,6	10 548,7	29 874,6
Всего активов					
Пассивы, чувствительные к изменению процентных ставок					
7. Остатки на текущих и иных счетах клиентов	91 238,2	1 579,6	578,6	468,1	–
8. Вклады клиентов	29 764,1	34 712,5	10 548,9	5 987,4	19 854,3
Всего обязательств					

Задание 6.2. На основании данных таблицы 26 проанализируйте планируемый и фактический кредитный риск банка. Дайте характеристику основным направлениям оптимизации кредитного риска банка.

Рассчитайте следующее:

- планируемую и фактическую долю активов, подверженных кредитному риску в совокупных активах;
- планируемую и фактическую долю проблемных активов, подверженных кредитному риску;
- планируемую и фактическую полноту формирования специального резерва по активам, подверженным кредитному риску;
- планируемую и фактическую полноту формирования специального резерва по проблемным рискам;
- планируемую и фактическую долю проблемных нетто-активов (за минусом фактически созданного по ним резерва) в нормативном капитале;
- планируемую и фактическую достаточность резервов банка для покрытия убытков по активам, подверженным кредитному риску.

Таблица 26 – Планируемые и фактические данные для анализа кредитного риска банка

Показатели	На конец года	
	по плану	фактически
Активы, всего, млн р.	95 587	Перевыполнение на 0,1%
В том числе активы, подверженные кредитному риску, млн р.	78 625	Перевыполнение на 0,15%
Проблемные активы, млн р.	3 860	Перевыполнение на 10 млн р.

Окончание таблицы 26

Показатели	На конец года	
	по плану	фактически
Фактически созданный резерв по активам, подверженным кредитному риску, всего, млн р.	2 254,1	Недовыполнение на 20,2%
В том числе фактически созданный резерв по проблемным кредитам, млн р.	1 540,5	Недовыполнение на 194,3 млн р.
Расчетный резерв по активам, подверженным кредитному риску, всего, млн р.	2 254,1	2 324,1
В том числе расчетный резерв по проблемным кредитам, млн р.	1 540,5	1 590,2
Нормативный капитал, млн р.	15 846	Перевыполнение на 1,6%
Степень кредитного риска, %	68,4	69,1

Задание 6.3. На основании данных таблицы 27 проанализируйте кредитный риск банка на начало и конец отчетного периода. Дайте характеристику основным направлениям оптимизации кредитного риска банка.

Определите следующее:

- динамику показателей;
- качество кредитного портфеля банка;
- достаточность созданных резервов для покрытия возможных убытков по активам, подверженным кредитному риску;
- уровень обеспеченности кредитов и структуру обеспечения.

Таблица 27 – Данные для оценки кредитного риска банка, млн р.

Показатели	На начало периода	На конец периода
Активы банка, млн р.	4 242 862	4 929 005
Кредиты клиентам, млн р.	2 263 416	3 341 390
Просроченная кредитная задолженность до 90 дней, млн р.	1 608	3 213
Просроченная кредитная задолженность свыше 90 дней, млн р.	7 569	667
Остаток задолженности клиентов, списанной из-за невозможности взыскания, млн р.	43 585	35 143
Фактически созданный резерв на покрытие возможных убытков по активам, подверженным кредитному риску, млн р.	63 477	61 189
Обеспечение по выданным кредитам, всего, млн р.	6 649 778	9 401 535

Окончание таблицы 27

Показатели	На начало периода	На конец периода
В том числе:		
ипотека	3 182 823	3 766 932
гарантии и поручительства	1 367 564	2 730 593
залог товаров в обороте	937 442	1 567 466
прочие виды залога и обеспечения		

Задание 6.4. Используя данные таблицы 28, оцените риск несбалансированной ликвидности активов и обязательств по срокам их погашения, используя GAP-анализ. Определите кумулятивный GAP и выявите наличие разрыва ликвидности.

Таблица 28 – Данные для оценки риска несбалансированной ликвидности банка

Сроки погашения	На начало периода		На конец периода	
	активы	пассивы	активы	пассивы
До востребования	807 099,8	772 064,5	980 286,3	886 578,5
До 1 месяца	672 358,4	194 454,7	558 623,7	584 105,4
От 1 до 3 месяцев	644 305,4	169 947,7	696 333,8	510 143,1
От 3 до 6 месяцев	774 483,6	295 995,1	795 065,5	128 748,9
От 6 до 12 месяцев	601 024,0	468 523,2	234 009,1	212 547,2
Свыше 1 года	635 735,0	427 964,0	1 448 046,4	1 152 700,1
Без погашения	111 419,2	1 917 476,2	184 874,7	1 431 416,3
Итого				

Задание 6.5. На основании данных таблицы 29 проанализируйте планируемый и фактический валютный риск банка. Дайте характеристику основным направлениям оптимизации валютного риска банка.

Рассчитайте следующее:

- планируемую и фактическую долю валютной составляющей в кредитной задолженности клиентов;
- планируемую и фактическую долю валютной составляющей в средствах клиентов;
- планируемое и фактическое соотношение кредитной задолженности и средств клиентов в иностранной валюте;
- планируемое и фактическое нормированное несоответствие между долями валютных составляющих;

- планируемое и фактическое соотношение чистой валютной позиции и нормативного капитала;
- планируемое и фактическое соотношение суммарной валютной позиции и нормативного капитала.

Таблица 29 – Планируемые и фактические данные о требованиях и обязательствах банка в иностранной валюте, млн р.

Показатели	Отчетный период	
	по плану	фактически
Кредитная задолженность клиентов, всего	36 780	36 785,3
В том числе клиентов в иностранной валюте	10 250	10 265,4
Средства клиентов, всего	22 580	22 587,1
В том числе в иностранной валюте	8 640	8 659,3
Нормативный капитал	20 590	20 589,4
Чистая валютная позиция	1 470	1 475,2
Суммарная валютная позиция	1 500	1 510,3

Задание 6.6. Проведите ранжирование приведенных ниже методов обеспечения безопасности банка по степени их эффективности. Обоснуйте применение данных методов для разработки стратегии обеспечения безопасности банка.

Методы обеспечения безопасности банка:

- технические;
- организационные;
- программно-целевые;
- кадровые;
- компьютерные.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Наибольшую опасность для банка представляют кадровые риски:
 - а) количественного характера;
 - б) качественного характера.
2. Приоритетным объектом защиты в стратегии обеспечения безопасности банка выступает:

- а) имущество банка;
- б) персонал банка;
- в) конфиденциальная информация.

3. Понятия банковской и коммерческой тайны:

- а) совпадают, они аналогичны по своей сущности;
- б) не совпадают, характеризуют разные явления;
- в) частично совпадают.

4. В современных отечественных условиях основную опасность для банка представляют:

- а) угрозы внутреннего характера;
- б) угрозы внешнего характера;
- в) угрозы внутреннего и внешнего характера в равной степени.

5. Основным требованием к стратегии обеспечения банковской безопасности выступает:

- а) обеспечение комплексного подхода к решению данной проблемы;
- б) достаточность выделяемых на эти цели финансовых ресурсов;
- в) высокая штатная численность службы безопасности банка.

6. Наиболее значимыми для банка рисками являются:

- а) управленческие риски;
- б) кредитные риски;
- в) риски ликвидности.

7. Приоритетной стратегической целью рискowej политики выступает:

- а) предотвращение риска;
- б) оптимизация риска;
- в) смягчение последствий наступившего риска.

8. Наиболее доступным(-и) для отечественного банка источником(-ами) покрытия по наступившим рискам является(-ются):

- а) страховое возмещение;
- б) рынок межбанковских ссуд;
- в) собственные финансовые резервы.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Алавердов, А. Р. Стратегический менеджмент в банке / А. Р. Алавердов. – М. : МФПА, 2005. – 157 с.

Алавердов, А. Р. Стратегический менеджмент в банке : учеб.-практ. пособие / А. Р. Алавердов. – М. : МЭСИ, 1999. – 94 с.

Анализ деятельности банков : учеб. пособие / И. К. Козлова [и др.] ; под общ. ред. И. К. Козловой. – Минск : Выш. шк., 2003. – 240 с.

Батракова, Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка : учеб. / Л. Г. Батракова. – М. : Логос, 1998. – 344 с.

Бувич, С. Ю. Анализ финансовых результатов банковской деятельности : учеб. пособие / С. Ю. Бувич, О. Г. Королев. – М. : КноРус, 2004. – 160 с.

Бувич, С. Ю. Экономический анализ деятельности коммерческого банка : учеб. пособие / С. Ю. Бувич. – М. : Экономистъ, 2006. – 240 с.

Вешкин, Ю. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка : учеб. пособие / Ю. Г. Вешкин, Г. Л. Авагян. – М. : Магистр, 2007. – 350 с.

Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

Инструкция о нормативах безопасного функционирования для банков и небанковских кредитно-финансовых организаций : утв. постановлением Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 28 сентября 2006 г. № 137 (в ред. постановления Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 9 августа 2013 г. № 472) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2013.

Инструкция о порядке формирования и использования банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе : утв. постановлением Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 28 сент. 2006 г. № 138 (в ред. постановления Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 25 окт. 2012 г. № 536) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2013.

Кабушкин, С. Н. Управление банковским кредитным риском : учеб. пособие / С. Н. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.

Лемешевский, И. А. Основы анализа финансового положения филиала банка / И. А. Лемешевский // Вестн. Ассоц. бел. банков. – 2001. – № 8–9. – С. 57–73.

Лемешевский, И. А. Основы анализа финансового положения филиала банка (окончание) / И. А. Лемешевский // Вестн. Ассоц. бел. банков. – 2001. – № 10. – С. 24–36.

Масленченков, Ю. С. Финансовый менеджмент банка : учеб. пособие / Ю. С. Масленченков. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2003. – 399 с.

Масленченков, Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: фундаментальный анализ / Ю. С. Масленченков. – М. : Перспектива, 1996. – 160 с.

Поморина, М. А. Планирование как основа управления деятельностью банка / М. А. Поморина. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 384 с.

Романов, А. П. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. П. Романов, И. А. Жариков. – Тамбов : ТГТУ, 2006. – 80 с.

Савицкая, Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2009. – 303 с.

Хорин, А. Н. Стратегический анализ : учеб. пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2009. – 480 с.

Шеремет, А. Д. Финансовый анализ в коммерческом банке / А. Д. Шеремет, Г. Н. Щербакова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 256 с.

Щербакова, Г. Н. Анализ и оценка банковской деятельности (на основе отчетности, составляемой по российским и международным стандартам) / Г. Н. Щербакова. – М. : Вершина, 2007. – 464 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Стратегический анализ и его роль в информационной системе банка

Таблица А.1 – Виды банковской деятельности и их содержание

Вид банковской деятельности	Содержание видов банковской деятельности
Продажа банковских продуктов (услуг)	Маркетинговые исследования и операции по формированию рынка банковских продуктов (услуг); операции, содействующие росту объема услуг (реклама и установление прямых связей с клиентами); контроль качества услуг
Операционное обслуживание	Процессы, обусловленные технологией обслуживания клиентов; операции по совершенствованию и разработке банковских продуктов (услуг)
Финансовый менеджмент	Управление финансовыми средствами и денежными потоками, обеспечение проектов, маркетинговая деятельность, связанная с привлечением и размещением средств
Обеспечение деятельности банка	Формирование операционной структуры банка, создание функциональных отделов и служб; организация информационной системы, отвечающей требованиям внутренних коммуникационных связей структурных подразделений разных уровней управления, соответствующей функциям планирования, контроля, оценки выполнения планов, стимулирования; операции координации действий исполнителей, направленные на достижение основной цели банка
Управление филиалами и отделениями	Создание эффективной системы учета, контроля и оценки деятельности структурных подразделений банка

Таблица А.2 – Элементы стратегического управления

Элемент стратегического управления	Содержание элементов стратегического управления
Миссия, цели и задачи	Определение сферы деятельности и приоритетов развития на заданном этапе, управление развитием
Структурирование бизнеса	Идентификация стратегических бизнес-единиц, размещение всех видов производственных ресурсов
Эффективные функциональные стратегии	Развитие отличительных конкурентных преимуществ по направлениям бизнеса, системам управления и поддержки
Управление бизнес-процессами	Оптимизация бизнес-процессов, минимизация себестоимости продуктов, управление затратами, управление прибыльностью клиентов

Окончание таблицы А.2

Элемент стратегического управления	Содержание элементов стратегического управления
Управление рисками	Оценка возможных изменений будущей прибыли из-за внешних и внутренних воздействий
Мониторинг и контроль	Оценка выполнения планов, адекватности планов внешним и внутренним условиям функционирования
Синергия	Максимизация прибыли и минимизация рисков за счет гибкого соотношения централизации и децентрализации управления

Таблица А.3 – **Функции стратегического управления**

Функция стратегического управления	Содержание функций стратегического управления
Управление развитием	Реализация стратегических целей и задач банка через стратегии бизнес-единиц, управления и обеспечения, системы целевых показателей, ограничений и лимитов на плановый период
Оперативное управление	Принятие текущих управленческих решений, направленных на реализацию функциональной стратегии и программ; выполнение операционных лимитов и мер по защите от рисков; управление процессами, затратами и персоналом
Управленческий контроль	Составление отчетности по рискам и лимитам; отчетность по подразделениям, продуктам, контрагентам; мониторинг внешней среды, рынка, конкурентов и клиентов
Применение информационных систем	Автоматизация управленческого учета и расчета показателей рисков, поиск и оценка информации о рынках и клиентах
Организационное сопровождение менеджмента	Формулирование миссии и политики, использование методов анализа и планирования, введение регламентов бизнес-процессов и систем контроля

Таблица А.4 – **Стратегия банка и механизм ее формирования**

Элемент стратегии	Механизм формирования элементов стратегии
Стратегия банка – это формально закреплённая в документах банка совокупность наиболее значимых целей его функционирования на рынке и подходов к их практической реализации	
Структура стратегии банка	Общая стратегия бизнеса («миссия» банка), стратегия рыночного поведения банка, маркетинговая стратегия безопасности, финансовая стратегия, кадровая стратегия, стратегия риск-менеджмента
Отраслевая специфика стратегии банка	Консервативность, гибкость (способность к быстрой адаптации), зависимость от изменений макроэкономической ситуации и уровня организационно-управленческой культуры банка (прогрессивности используемых технологий, качества человеческого капитала, эффективности информационного обеспечения и др.)

Таблица А.5 – Стратегический план банка

Этап (раздел) стратегического плана	Содержание этапов (разделов) стратегического плана
Стратегический план – это результат стратегического планирования, отражающий общую миссию банка и конкретные стратегии ее реализации по всем направлениям его уставной деятельности	
<i>I этап: Выбор миссии банка</i>	
Миссия банка	Главный приоритет бизнеса банка, который должен обеспечить ему соответствующие конкурентные преимущества; перечень приоритетных стратегических целей для каждого из направлений уставной деятельности банка
Общие методические требования к миссии банка	Учет реального потенциала банка и недопустимость ориентации лишь на извлечение максимальной прибыли для собственников банка, что грозит неизбежным ухудшением его перспективных рыночных позиций
<i>II этап: Определение стратегических целей банка</i>	
Стратегические цели	Масштабные (как правило, долгосрочные и капиталоемкие) задачи банка по всем направлениям его уставной деятельности, направленные на реализацию ранее сформулированной миссии
Факторы, учитываемые при определении стратегических целей	Наличие и обеспеченность внутренних ресурсов банка (финансовых, информационных, трудовых); требования со стороны учредителей (плановый уровень рентабельности банка, его специализация на услуги или отдельные группы клиентов); сдерживающие факторы и возможности внешней и внутренней среды (законодательство, конкуренты, клиенты, персонал, технологии); корпоративная культура банка
Методические требования к поставленным целям	Реалистичность, конкретность, измеримость, ориентированность во времени, совместимость
Ресурсы банка	Обеспеченность финансовыми, информационными, трудовыми ресурсами, технологическими и материально-техническими ресурсами
Стратегии по направлениям уставной деятельности банка	Финансовая, маркетинговая, кадровая стратегия, стратегия обеспечения собственной безопасности и стратегия управления рисками
Финансовая стратегия	Политика поддержания текущей ликвидности, процентная политика, эмиссионная политика, депозитная политика, кредитная политика, фондовая политика, дивидендная политика
Маркетинговая стратегия	Ассортиментная политика, политика освоения рыночных ниш, ценовая политика, рекламная политика
Кадровая стратегия	Политика регулирования численности персонала, развития персонала, мотивации персонала, социальная политика

Продолжение таблицы А.5

Этап (раздел) стратегического плана	Содержание этапов (разделов) стратегического плана
Стратегия обеспечения собственной безопасности	Политика информационной безопасности, безопасности кадрового направления деятельности, имущественной безопасности
Стратегия управления рисками	Политика управления коммерческими рисками, финансовыми рисками, кадровыми рисками, технологическими рисками, управленческими рисками
<i>III этап: Анализ исходного состояния рынка</i>	
Определение обслуживаемого рынка	Выявление привлекательных клиентских групп, нужд избранных категорий клиентов; определение конкретных банковских услуг, удовлетворяющих потребностям избранных категорий клиентов; оценка возможностей и экономической целесообразности для банка удовлетворять соответствующие нужды клиентов; определение ресурсов, необходимых для удовлетворения клиентов, и изыскание источников средств
Оценка рынка банковских услуг	Рыночные характеристики, раскрывающие общее состояние рынка, основные тенденции его развития и базовые характеристики потенциальных клиентов: размер рынка, сложившиеся темпы роста, предполагаемые темпы роста, общее количество клиентов, степень концентрации обслуживаемых клиентов, относительная мощность клиентов, тенденции в концентрации клиентов
	Характеристики услуг, с помощью которых оцениваются банковские продукты в сопоставлении с требованиями, предъявляемыми к ним потребителями: важность конкретной услуги для клиента, процесс принятия решений клиентами, частота (регулярность) приобретения услуг клиентами, процесс доведения услуг до потребителей, финансовые характеристики клиентов, степень дифференциации услуг на рынке, степень капиталоемкости услуг, относительная доходность услуг, тенденции доходности услуг, прогнозируемая реакция рынка на введение новых услуг
	Характеристики конкуренции, с помощью которых оценивается потенциальная конкурентоспособность банка на рынке: число конкурентов, тенденции в разделении сфер влияния, степень концентрации конкурентов, барьеры вхождения на рынок, барьеры выхода с рынка, показатели сравнительного анализа банка и его конкурентов
<i>IV этап: Оценка факторов макро- и микросреды</i>	
Оценка макро-экономического анализа среды	Политические факторы: законы и подзаконные акты, регулирующие банковскую деятельность, налоговое законодательство, отношения с небанковскими институтами, отношения с иностранными банками.

Продолжение таблицы А.5

Этап (раздел) стратегического плана	Содержание этапов (разделов) стратегического плана
	<p>Экономические факторы: прирост валового внутреннего продукта и национального дохода, темпы инфляции, изменение валютных курсов, изменение процентных ставок, изменение темпов денежной эмиссии, темпы экономического развития в интересующих банк отраслях.</p> <p>Технологические факторы: совершенствование технологий в различных отраслях экономики, совершенствование технологий в банковском деле, наличие современных коммуникаций.</p> <p>Демографические факторы: уровень рождаемости, численность населения, возрастная структура, социально-экономическая структура, структура географического заселения, средний уровень квалификации трудоспособного населения.</p> <p>Культурные факторы: тенденции в образе жизни, тенденции в образовательном уровне, тенденции в выборе профессиональной карьеры, тенденции в выборе и получении образования, общественное мнение в отношении целесообразности обращения к услугам банка</p>
Оценка микро-экономического анализа среды	<p>Отношения с конкурентами (степень агрессивности конкурентной политики самого банка и его основных конкурентов); отношения с клиентами (удельный вес постоянной клиентуры и степень доверительности отношений с ними); внутрикорпоративные отношения (степень благополучия психологического климата и общее состояние управленческой культуры по кадровому направлению деятельности); отношения с контактными аудиториями</p>
<i>V этап: Оценка опасностей и возможностей</i>	
Основная задача	Выявление воздействующих на стратегию банка факторов, открывающих для него новые рыночные возможности или таящих внешнюю опасность
Технология оценки	Выявление из общего перечня факторов микро- и макросреды, которые обеспечивают банку дополнительные конкурентные преимущества, либо, напротив, ослабляют его конкурентные позиции на соответствующих рынках
<i>VI этап: Стратегия рыночного поведения банка</i>	
Цель	Выбор стратегической модели, на основании которой банк будет в дальнейшем строить свои отношения с конкурентами, клиентами, другими деловыми партнерами
Стратегии рыночного поведения банка	<p>Стратегия роста, предполагающая ускоренное развитие банка на соответствующем сегменте рынка на основе агрессивной конкурентной политики.</p> <p>Стратегия сокращения, предполагающая уменьшение обслуживаемого банком сегмента рынка в процессе реализации им пассивной конкурентной политики.</p>

Окончание таблицы А.5

Этап (раздел) стратегического плана	Содержание этапов (разделов) стратегического плана
	Стратегия ограниченного роста, предполагающая поступательное, просчитанное развитие банка на соответствующем рынке на основе наступательной конкурентной политики
Факторы, влияющие на выбор стратегии	Ресурсные возможности банка и перспективы их изменения, степень амбициозности миссии и главных стратегических целей банка, корпоративная культура банка, результаты анализа результатов реализации ранее избранной стратегии; факторы макросреды, приемлемый для конкретного банка уровень риска, позиция собственников банка, время принятия решений (применительно к стадии очередного цикла экономического развития, например, стадия оживления, спада и т. п.)
<i>VII этап: Возможные коррективы стратегического плана банка в процессе его разработки</i>	
Факторы, вызывающие необходимость коррективки плана	Изменения условий деятельности банка еще до момента завершения разработки данного плана, выявившиеся недостатки уже завершенного в разработке стратегического плана в процессе конкретизации его оперативными планами
<i>VIII этап: Ожидаемые финансовые результаты</i>	
Просчитываются основные финансовые параметры, на которые банк должен «выйти» в случае успешной реализации стратегического плана. Результаты планирования должны отражать динамику соответствующих параметров на весь период реализации плана	

Таблица А.6 – Алгоритм разработки финансового плана банка

Этап	Алгоритм расчета
Определение размера необходимой и достаточной прибыли банка	<p>Достаточная прибыль банка – разность между планируемыми инвестициями на осуществление целевых программ развития банка, планируемыми дивидендами, расходами на обеспечение жизнедеятельности банка по операциям, несвязанным с привлечением ресурсов и доходами от беспроцентных операций. Достаточная прибыль банка характеризует абсолютную маржу банка, полученную по процентным операциям.</p> <p>Необходимая прибыль – разность между достаточной прибылью и планируемыми инвестициями на осуществление целевых программ развития банка, планируемыми дивидендами (или разность между расходами на обеспечение жизнедеятельности банка по операциям, несвязанным с привлечением ресурсов и доходами от беспроцентных операций). Необходимая прибыль характеризует сумму процентной маржи, которая обеспечивает безубыточное функционирование банка при условии, что тот не платит процент за акционерный капитал и не осуществляет инвестиции</p>

Продолжение таблицы А.6

Этап	Алгоритм расчета
Определение величины собственного капитала и объемов активных операций банка	<p>Планируемый объем активных операций – произведение активов на конец отчетного периода на планируемый темп роста.</p> <p>Планируемая сумма собственного капитала – произведение планируемого объема активных операций на норматив достаточности основного капитала банка</p>
Определение структуры активных операций и процентных доходов банка	<p>Структура активных операций планируется исходя из сложившейся за отчетный период структуры, а также с учетом следующих условий: доля кредитных операций не должна превышать 55–65% в составе активов банка, сумма ликвидных активов должна соответствовать сумме краткосрочных обязательств банка, доля активов, не приносящих доход, должна быть оптимальной, структура активных операций по видам валют и срокам погашения должна соответствовать структуре привлеченных ресурсов.</p> <p>Процентные ставки по активным операциям устанавливаются исходя из уровня отчетного периода, планируемого уровня инфляции, планируемого курса национальной валюты, процентной политики банка и прогнозов управления маркетинга.</p> <p>Средняя доходность активных операций банка определяется по средневзвешенной исходя из процентных ставок по видам активных операций и планируемой структуры активов.</p> <p>Плановая сумма процентного дохода определяется как произведение планируемого объема активных операций банка на среднюю доходность активных операций</p>
Расчет допустимого размера процентных расходов банка и достаточной маржи	<p>Допустимая сумма процентных расходов банка определяется как разность между планируемыми процентными доходами и достаточной прибылью</p>
Определение структуры пассивных операций банка и расчет средневзвешенной стоимости привлеченных ресурсов	<p>Структура пассивных операций банка планируется исходя из следующего: доля остатков на расчетных и текущих счетах клиентов не должна быть менее 50% в составе привлеченных ресурсов банка, доля привлеченных межбанковских кредитов не должна быть выше 10%.</p> <p>Процентные ставки по пассивным операциям устанавливаются исходя из уровня отчетного периода, планируемого уровня инфляции и ставки рефинансирования, планируемого курса национальной валюты, процентной политики банка и прогнозов управления маркетинга.</p> <p>Средняя стоимость привлеченных ресурсов банка определяется по средневзвешенной исходя из процентных ставок по видам пассивных операций и планируемой структуры пассивов</p>

Окончание таблицы А.6

Этап	Алгоритм расчета
Определение объемов пассивных операций	Объем пассивных операций банка определяется как отношение допустимого размера процентных расходов банка к средне-взвешенной стоимости привлеченных ресурсов банка
Расчет собственного капитала банка	Собственный капитал банка определяется как разность между активами и привлеченными ресурсами. Собственный капитал банка, рассчитанный на данном этапе прогнозирования сопоставляется с суммой собственного капитала, определенной на втором этапе финансового планирования
Проверка соответствия структуры и объемов планируемых операций системе лимитов банка; корректировка плана	Повторное прохождение предыдущих этапов, корректировка планируемых показателей

Таблица А.7 – Центры ответственности банка

Подразделение банка	Тип создаваемых центров
<i>Центры прибыли</i>	
Управление по работе с корпоративными клиентами и кредитованию	Может рассматриваться как единый центр или делиться на отделы: кредитования; по работе с корпоративными клиентами; торгово-финансовых операций
Управление расчетно-кассового обслуживания	Может рассматриваться как единый центр прибыли
Управление валютных операций	Может рассматриваться как единый центр прибыли
Управление депозитных операций	Может рассматриваться как единый центр прибыли при условии использования внутренних цен или как центр затрат
Отдел обслуживания платежных карт	Может рассматриваться как единый центр прибыли или как составной элемент управления расчетно-кассового обслуживания
Отдел инкассации	Может рассматриваться как единый центр прибыли при условии использования внутренних цен или как составной элемент управления расчетно-кассового обслуживания
<i>Центры затрат (поддержки бизнеса)</i>	
Управление рисками	Все расходы распределяются по центрам прибыли
Управление валютного контроля	Все расходы относятся к управлению валютных операций

Управление маркетинга	Все расходы распределяются по центрам прибыли
-----------------------	---

Окончание таблицы А.7

Подразделение банка	Тип создаваемых центров
<i>Центры затрат (обеспечение и обслуживание)</i>	
Хозяйственное управление	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление транспорта	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Отдел рекламы	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление экономической безопасности	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление электронной обработки информации	Расходы распределяются по другим центрам пропорционально количеству обрабатываемых операций (удельному весу времени, затраченному на выполнение работ данного центра или стоимости обработки операции)
Юридическое управление	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление информационно-технологического обеспечения	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление по работе с персоналом	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
<i>Центры затрат (общего управления)</i>	
Правление и секретариат правления	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление финансового планирования	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление бухгалтерского учета и отчетности	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление внутреннего контроля и аудита	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям
Управление стратегического развития банка	Расходы распределяются по другим центрам по специальным критериям

Процедуры стратегического анализа

Таблица Б.1 – Процедуры стратегического анализа

Процедура стратегического анализа	Содержание процедуры стратегического анализа
Анализ результатов деятельности банка за 2–3 года	Оценивается настоящее состояние банка, его основные операции и показатели деятельности, степень достижения миссии и целей
Анализ внешней среды	Оценивается среда и условия функционирования банка, влияния экономических, социальных, технологических факторов, изменение банковского законодательства; прогнозируется уровень процентных ставок, изменение финансового состояния клиентов, конкурентные преимущества и угрозы
Детальный анализ сильных и слабых сторон банка	Оцениваются благоприятные и негативные факторы развития банка, рыночная доля банка, качество и цены банковских услуг в сравнении с конкурентами, рыночные риски
Определение стратегических целей и задач банка	Определяется по результатам SWOT-анализа
Разработка стратегии банка	Обосновываются задания, проекты, программы, конкретные мероприятия, сроки и исполнители
Корректировка долгосрочных планов и задач	Выявляются отклонения и недостатки, разрабатывается стратегия по ликвидации отклонений, составляется новый корпоративный план банка

Таблица Б.2 – Процедуры стратегического анализа внешней среды банка

Вид анализа	Задачи анализа
Анализ клиентов банка	Оценка клиентов, пользующихся услугами банка; банковских продуктов, имеющих наибольший спрос; факторов, определяющих выбор клиентами данного банка; наличие продуктов, в которых заинтересованы клиенты
Анализ конкурентов банка	Оценка конкурентов по отдельным продуктам и услугам, доли рынка по сравнению с конкурентами, уровня специализации банка и диверсификации банковских продуктов, действия конкурентов на рынке банковских услуг
Анализ макроэкономических факторов	Оценка перспектив развития отраслей, обслуживаемых банком; стабильности национальной валюты, уровня инфляции, уровня занятости населения, перспектив роста доходов населения, перспектив развития регионов, денежно-кредитной политики Национального банка Республики Беларусь

Таблица Б.3 – Процедуры стратегического анализа эффективности управления банком

Объект анализа	Задачи анализа
Активы банка	Анализ структуры и динамики активов с целью обеспечения прибыльности и ликвидности банка, оценка надежности, качества, концентрации и рискованности активных операций и кредитного портфеля, обоснование желательной структуры портфеля, мониторинг финансовой устойчивости и надежности клиентов банка
Пассивы банка	Анализ динамики и структуры обязательств банка, стоимости привлеченных ресурсов, сроков погашения обязательств, рыночной доли банка на рынке депозитов
Собственный капитал банка	Анализ достаточности капитала, его ликвидности и платежеспособности
Риски банка	Оценка финансовых рисков, возможности их возникновения и предполагаемые потери; обоснование способов предупреждения ущерба и источников его возмещения
Доходы банка	Анализ структуры и динамики доходов в разрезе клиентов и продуктов; обоснование цены на банковские продукты и уровня доходности бизнес-процессов
Расходы банка	Анализ структуры и динамики расходов в разрезе клиентов и продуктов; обоснование резервов минимизации расходов бизнес-процессов
Персонал банка	Анализ количественного и качественного состава сотрудников банка, эффективности системы мотивации результативности их работы

Таблица Б.4 – Система показателей оценки структуры активных и пассивных операций банка

Направление анализа	Экономическая интерпретация результатов анализа
Структурный анализ активов	<p>Доля работающих активов в балансе банка. Оптимальное значение не менее 50%. Уменьшение показателя приводит к сокращению доходов банка и потере его ликвидности</p> <p>Соотношение основных видов работающих активов. Оптимальное значение доли кредитов в активах не должно превышать 60–65%, а доля ценных бумаг должна быть – 20–25% (в условиях развитого рынка ценных бумаг). Невыполнение данных значений свидетельствует о недостаточной диверсификации активных операций банка. Наличие значительных остатков денежных средств позволяет получить доход по конверсионным операциям, а также обеспечить ликвидность банка. Лизинговые и ипотечные операции являются имущественно обеспеченными формами кредитования, а трастовые операции позволяют переложить кредитную и системную опасность возможных потерь на клиента банка</p>

Окончание таблицы Б.4

Направление анализа	Экономическая интерпретация результатов анализа
	Качество кредитного портфеля банка. Позволяет выявить долю обеспеченных и необеспеченных кредитов, региональную и отраслевую зависимость кредитных операций, целесообразность изменения лимитов на операции кредитования, оценить их доходность
Структурный анализ пассивов	Соотношение собственных и привлеченных средств
	Уровень зависимости от межбанковского рынка (доля привлеченных межбанковских кредитов в привлеченных ресурсах не должна превышать 10–12%)
	Доля стабильных остатков на счетах до востребования и на счетах физических лиц (оптимальным считается 70–75% в сумме привлеченных ресурсов)
	Уровень зависимости от различных сегментов рынка депозитных операций, особенно от средств физических лиц, наиболее подверженных панике в периоды финансовых кризисов
	Длительность использования привлеченных ресурсов
	Структура ресурсов по филиалам
Примечание – Структурный анализ активов и пассивов банка позволяет оценить уровень диверсификации банковских операций, степень зависимости банка от внешних ситуаций в различных сегментах рынка банковских услуг и продуктов, от общеэкономических и региональных тенденций, от поведений групп клиентов.	

Финансовая стратегия банка

Элементы финансовой стратегии	Содержание элементов финансовой стратегии
Цель	Обеспечение рационального для конкретного банка и на конкретный момент времени соотношения между нормативным уровнем ликвидности, приемлемой для большинства клиентов степенью надежности и установленным собственниками плановым уровнем рентабельности
Основные требования	Комплексный характер стратегии банка, безусловный приоритет корпоративных целей перед целями отдельных подразделений банка, высокая гибкость стратегии в целом и вытекающих из нее финансовых политик на конкретных сегментах рынка банковских услуг, обеспечение взаимосвязи с другими направлениями общей стратегии развития банка как традиционное требование методологии управления
Специфика финансовой стратегии банка	Необходимость обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемых в рамках реализуемой стратегии, необходимость обеспечения высокой оперативности управленческих решений, принимаемых в рамках реализуемой стратегии, необходимость соблюдения требований и ограничений со стороны Национального банка Республики Беларусь
Политика поддержания текущей ликвидности	Цель политики – поддержание собственной ликвидности, т. е. способности своевременно и в полном объеме рассчитываться по принятым на себя обязательствам. Подходы к решению этой задачи: <ul style="list-style-type: none"> • метод «общего фонда средств» предполагает, что все свободные средства банка аккумулируются в едином финансовом фонде с их последующим размещением в режиме активных операций; • метод «конверсии средств» предполагает строгую координацию сроков привлечения-размещения финансовых ресурсов; • метод «научного управления» предполагает широкое использование информационных технологий при управлении движением финансовых потоков банка
Процентная политика банка	Целью процентной политики выступает определение стратегического подхода к управлению диапазоном процентных ставок по привлекаемым и размещаемым ресурсам, получение большей процентной маржи. Подходы к решению этой задачи: <ul style="list-style-type: none"> • ориентация банка на увеличение диапазона, которая предполагает чаще всего сокращение процентной ставки по привлекаемым ресурсам, поскольку удорожание банком кредитных ресурсов даже в условиях малоконкурентной среды способно резко сократить клиентскую базу;

Продолжение

Элементы финансовой стратегии	Содержание элементов финансовой стратегии
	<ul style="list-style-type: none"> • ориентация банка на уменьшение диапазона, который может уменьшаться в любом из следующих трех вариантов: увеличение процентной ставки по привлекаемым ресурсам; уменьшение процентной ставки по размещаемым ресурсам; одновременное сближение обеих границ процентного диапазона; • ориентация банка на гибкое и оперативное манипулирование процентными ставками, что предполагает использование конъюнктурного метода ценообразования на все предлагаемые услуги; • ориентация банка на манипулирование процентным диапазоном в целом, что предполагает необходимость использования механизма «плавающих процентных ставок» по всем заключаемым банком договорам на проведение долгосрочных и среднесрочных операций (как активных, так и пассивных)
Эмиссионная политика банка	<p>Целью эмиссионной политики является определение стратегических приоритетов при организации работы банка как эмитента или заемщика на рынке ценных бумаг, что позволяет последовательно нарастить собственный капитал и увеличить привлеченные средства на условиях, обеспечивающих возможность их последующего рентабельного размещения.</p> <p>Подходы к решению этой задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение приоритетного вида выпускаемых банком ценных бумаг: приоритетная ориентация на акции, на векселя, на облигации; • определение приоритетной для конкретного банка категории покупателей выпущенных ценных бумаг с целью нейтрализации угроз перехвата контрольного пакета акций или потери финансовой независимости в результате сосредоточения в руках одного кредитора долговых ценных бумаг на слишком большую сумму; • определение приоритетного для конкретного банка порядка размещения выпускаемых ценных бумаг: ориентация исключительно на собственные возможности банка, ориентация на услуги профессиональных посредников на фондовом рынке
Депозитная политика банка	<p>Целью депозитной политики является определение стратегических приоритетов при организации работы на рынке банковских депозитов.</p> <p>Подходы к решению этой задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение приоритетных для конкретного банка клиентских групп: приоритетная ориентация на эксклюзивных клиентов, ориентация на элитных клиентов, ориентация на определенные категории клиентов, ориентация на массовую клиентуру;

Продолжение

Элементы финансовой стратегии	Содержание элементов финансовой стратегии
	<ul style="list-style-type: none"> • определение приоритетных для конкретного банка методов привлечения клиентов: ориентация на ценовые методы, ориентация на использование широкой номенклатуры дополнительных услуг, ориентация на привлечение клиентов по схеме корпоративного обслуживания; • определение приоритетного для конкретного банка метода управления процентной ставкой: ориентация на фиксированные процентные ставки, ориентация на «плавающие» процентные ставки (вариант предполагает сохранение фиксированных ставок лишь в отношении депозитов до востребования и срочных депозитов на срок 1–3 месяца (в зависимости от темпов инфляции))
Кредитная политика банка	<p>Цель кредитной политики – обеспечение рационального соотношения доходности и надежности кредитного портфеля, под которым понимается совокупность кредитов, выданных банком на расчетный момент времени.</p> <p>Подходы к решению этой задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение степени приоритетности кредитного портфеля, т. е. доли работающих активов, которую банк намерен использовать на рынке кредитных продуктов (основным критерием рассмотрения изменений лимита кредитного портфеля выступает его плановая и фактическая доходность в сопоставлении с доходностью других элементов активов); • определение средней доходности кредитного портфеля и основных его элементов; • определение приоритетных категорий заемщиков; • определение критериев качества структуры кредитного портфеля: по степени ликвидности портфеля, по степени доходности портфеля; по степени надежности портфеля. <p>Исходя из определенных критериев качества, по каждому из классификационных признаков определяются планируемые диапазоны удельного веса той или иной части портфеля</p>
Фондовая политика банка	<p>Цель политика – управление фондовым портфелем как совокупностью вложений в ценные бумаги на расчетный момент времени с целью их диверсификации</p> <p>Подходы к решению этой задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение степени приоритетности фондового портфеля (эта работа осуществляется на основе общей методологии диверсификации активов банка); • определение доли «игровой» части фондового портфеля и целесообразности диллинговых операций для конкретного банка (системное участие банка в спекулятивных операциях с ценными бумагами предполагает определение их лимита, который устанавливается в процентах от общей стоимости портфеля на расчетный момент времени);

Окончание

Элементы финансовой стратегии	Содержание элементов финансовой стратегии
	<ul style="list-style-type: none"> ● определение средней доходности фондового портфеля и основных его элементов: высокодоходная часть портфеля (вложения игровой направленности, инвестиции в акции вновь созданных предприятий в потенциально высокорентабельных отраслях и т. п.); низкодоходная часть портфеля (любые вложения в государственные ценные бумаги, в первоклассные корпоративные бумаги т. п.); среднедоходная часть портфеля (другие вложения); ● определение приоритетных категорий ценных бумаг как объектов для соответствующих вложений, при этом банк должен ориентироваться на требования со стороны учредителей в части общей доходности портфеля, на собственную специализацию, на текущую и перспективную конъюнктуры рынка; ● определение критериев качества структуры фондового портфеля исходя из базовых признаков: по характеру вложений (инвестиционная и игровая часть); по степени ликвидности портфеля; по степени доходности портфеля; по степени надежности портфеля. Исходя из определенных критериев качества по каждому из классификационных признаков определяются планируемые диапазоны удельного веса той или иной части фондового портфеля
Дивидендная политика банка	<p>Цель – обеспечение относительного баланса финансовых интересов банка как хозяйствующего субъекта и его акционеров, необходимости учета интересов не только крупных акционеров, но и мелких держателей.</p> <p>Подходы к решению этой задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● определение сроков выплаты дивидендов: максимизация сроков выплаты дивидендов (значительный временной разрыв между завершившимся финансовым годом и фактическим сроком перечисления дивидендов); оптимизация сроков выплаты дивидендов (необходимость перечисления дивидендов акционерам в более короткие сроки, при этом надо обеспечивать относительный паритет финансовых интересов акционеров и потребностей банка в использовании рассматриваемого источника временного увеличения собственного капитала); ● определение размеров дивидендов: стандартная методика расчета дивидендов (обеспечение относительного соответствия динамики размеров дивидендов и чистой прибыли, устанавливаются базовые пропорции распределения его чистой прибыли с выделением части, предназначенной для выплаты будущим акционерам); ● искусственная стабилизация уровня дивидендов (возможность нарушения принципа прямой зависимости размеров дивидендов от фактической величины чистой прибыли за расчетный период с целью обеспечения интересов акционеров, заинтересованных в стабильном доходе от принадлежащих им акций; такой подход призван нейтрализовать регулярные колебания конъюнктуры финансовых рынков)

Маркетинговая стратегия банка

Элементы маркетинговой стратегии	Содержание элементов маркетинговой стратегии
Цель стратегии	Обеспечение постоянного улучшения рыночных позиций банка за счет повышения конкурентоспособности предлагаемых им услуг
Прикладные задачи стратегии	Непрерывное улучшение имиджа банка в глазах имеющих и потенциальных клиентов; повышение удельного веса постоянных клиентов и улучшение структуры обслуживаемых клиентских групп; повышение эффективности управления процессом реализации услуг, прежде всего в бизнес-отделах банка; повышение точности маркетинговых прогнозов и рекомендаций за счет использования новых методов рыночных исследований; совершенствование технологий продвижения услуг на рынок; обеспечение постоянного обновления номенклатуры услуг; разработка новых подходов к освоению рыночных ниш; совершенствование методов конкурентной борьбы с дифференциацией их по категориям конкурентов; обеспечение относительного соответствия динамики совокупных затрат по коммерческому направлению деятельности банка и его конечных финансовых результатов
Основные направления маркетинговой стратегии	Конкурентная политика, ассортиментная политика, политика освоения рыночных ниш, ценовая политика, рекламная политика
Отраслевая специфика маркетинговой стратегии банка	Большая степень влияния имиджа на рыночные позиции банка в силу его профессионального статуса не только финансового посредника, но и доверенного лица основных категорий клиентов; дополнительные требования к конечной эффективности стратегии, ошибки в которой определяют потери не только банка, но и его клиентов; дополнительные требования к обеспечению конфиденциальности стратегии в силу широкого распространения деловой разведки; большая степень гибкости (адаптируемости) стратегии в силу нестабильности, изначально присущей банковским рынкам
<i>Конкурентная политика банка</i>	
Цель политики	Определяет принципиальный подход к организации взаимоотношений банка с его конкурентами
Виды конкурентных политик	Агрессивная конкурентная политика, пассивная конкурентная политика, наступательная конкурентная политика
Факторы, определяющие выбор конкретного варианта конкурентной политики	Внешние: текущая отраслевая и региональная конъюнктура соответствующих рынков, общая ситуация в экономике, текущая финансовая политика государства; внутренние: финансовые возможности, позиции банка, отношения с конкурентами, имеющимися на соответствующем сегменте рынка

Продолжение

Элементы маркетинговой стратегии	Содержание элементов маркетинговой стратегии
Базовые методы реализации конкурентной политики	Методы финансового характера: снижение затрат на производство банковских продуктов в сравнении с аналогичными затратами у конкурентов, снижение затрат на реализацию банковских продуктов; методы маркетингового характера: ценовые методы, ассортиментные методы, рекламные методы; методы организационного характера: внедрение более эффективной модели АСУ; развитие филиальной сети, позволяющее выходить на новые региональные рынки (как наиболее затратный метод); использование новых организационных форм обслуживания клиента
<i>Ассортиментная политика банка</i>	
Цель политики	Определение стратегических приоритетов в процессе формирования и изменения предлагаемого клиентам банка ассортимента услуг
Задачи политики	По коммерческому направлению деятельности – обеспечение постоянного расширения клиентуры за счет предложения набора услуг, наиболее привлекательных для нее на данный момент времени; по финансовому направлению – обеспечение роста прибыли банка за счет увеличения объема продаж; по направлению управления банковскими рисками – минимизация ассортиментных рисков
Методические требования к политике	Высокая гибкость, отражающая быстрое изменение структуры спроса на современном финансовом рынке; необходимость постоянной привязки планируемого ассортимента услуг к индивидуальным потребностям избранной клиентской группы; ориентация на возможность последующей интеграции отдельных услуг, входящих в планируемый ассортимент, в «целевые пакеты», отражающие специфические потребности конкретных клиентских групп; учет перспективного спроса при формировании решений об изменении предлагаемого ассортимента; постоянная взаимосвязь данной политики с другими направлениями стратегии маркетинга, особенно с ценовой политикой
Отраслевая специфика политики	Лучшие возможности для дифференциации предлагаемых услуг; наличие на рынке многочисленных небанковских институтов, способных предложить финансовые услуги – субституты; стремление большинства банков воздерживаться от радикальных инноваций в области ассортиментной политики и принимать соответствующие решения на основе изучения уже имеющегося чужого опыта

Продолжение

Элементы маркетинговой стратегии	Содержание элементов маркетинговой стратегии
Стратегические подходы к политике	Определение приоритетного варианта обновления ассортимента: консервативная политика, инновационная политика, определение приоритетного варианта обеспечения взаимосвязи услуг в рамках предлагаемого ассортимента: приоритетная ориентация на связанные услуги, приоритетная ориентация на широкий ассортимент не связанных между собою услуг; определение приоритетного варианта специализации услуг: приоритетная ориентация на узкоспециализированные услуги, нацеленные на специфические потребности конкретной клиентской группы, приоритетная ориентация на типовые услуги, нацеленные на потребности массовой клиентуры
<i>Политика освоения рыночных ниш</i>	
Цель политики	Определение стратегических приоритетов в процессе изменения структуры обслуживаемого рынка путем создания новых или ликвидации обслуживаемых ранее региональных или отраслевых рыночных ниш
Задачи политики	По коммерческому направлению деятельности – обеспечение выгодной для банка структуры обслуживаемого рынка; по финансовому направлению – обеспечение роста прибыли банка за счет увеличения объема продаж на вновь освоенных сегментах рынка; по направлению управления банковскими рисками – минимизация коммерческих рисков, связанных с обслуживанием конкретных ниш
Методические требования к политике	Высокая гибкость, отражающая быстрое изменение конъюнктуры на конкретных сегментах современного финансового рынка; необходимость учета индивидуальных особенностей конкретного региона или отрасли в части потребностей в банковских услугах; учет перспективного спроса на банковские услуги в отрасли или регионе при формировании решений об изменении рассматриваемой политики банка; постоянная взаимосвязь данной политики с другими политиками стратегического маркетинга (особенно с ассортиментной и ценовой)
Стратегические подходы к политике	Определение приоритетного варианта освоения новой рыночной ниши: приоритетная ориентация на использование при освоении новой ниши методов агрессивной конкуренции, приоритетная ориентация на использование при освоении новой ниши методов наступательной конкуренции; определение приоритетного варианта освобождения занимаемой рыночной ниши: приоритетная ориентация на полный уход с занимаемой ранее рыночной ниши; приоритетная ориентация на сокращение присутствия банка на соответствующей рыночной нише

Продолжение

Элементы маркетинговой стратегии	Содержание элементов маркетинговой стратегии
<i>Ценовая политика</i>	
Цель политики	Определение стратегических приоритетов в процессе ценообразования на все виды банковских услуг
Задачи политики	По финансовому направлению – обеспечение роста прибыли банка за счет увеличения объемов реализации, а не цен на услуги; по коммерческому направлению деятельности – обеспечение постоянного расширения клиентуры за счет установления цен, наиболее привлекательных для нее на данный момент времени; по направлению управления банковскими рисками – минимизация процентных рисков
Методические требования к политике	Высокая гибкость, т. е. адаптированность цен к текущему объему и структуре спроса на соответствующем сегменте рынка; постоянная взаимосвязь данной политики с другими направлениями стратегии маркетинга; зависимость ценовой политики банка от его процентной политики; ориентация на высокий уровень структуризации цен в зависимости от рыночно-производственных характеристик конкретного сегмента рынка; отсутствие жесткой зависимости цены услуги от уровня соответствующих издержек на ее производство и реализацию
Стратегические подходы к политике	Определение приоритетного метода ценообразования: приоритетная ориентация на затратный метод, приоритетная ориентация на конъюнктурный метод, приоритетная ориентация на процентный метод; выбор общего уровня цен в сравнении с ценами основных конкурентов: цены на услуги банка поддерживаются на уровне несколько более высоком, нежели у конкурентов; цены на услуги банка поддерживаются на уровне несколько более низком, нежели у конкурентов; цены на услуги банка поддерживаются на среднерыночном уровне
<i>Рекламная политика</i>	
Цель политики	Определение стратегических приоритетов в области организации рекламной деятельности банка как формы продвижения на рынок его услуг
Задачи политики	Повышение общего имиджа банка в глазах имеющих и потенциальных клиентов, а также специальное выделение привлекательных для них отличий данного рекламодателя от конкурентов; увеличение объемов реализации уже имеющих финансовую услугу и создание предпосылок для успешной реализации новых услуг банка; обеспечение окупаемости соответствующих рекламных затрат

Окончание

Элементы маркетинговой стратегии	Содержание элементов маркетинговой стратегии
Особенности для банка	Лучшая степень информированности потребителей о предлагаемых на рынке финансовых услугах; наличие достаточно консервативных по «образу финансового мышления» клиентских групп; большее внимание к формированию общего позитивного имиджа банка, а не к описанию преимуществ конкретных его услуг; недопустимость использования агрессивных методов рекламы, построенных на компрометации качества услуг конкурентов; большая степень эффективности скрытой (косвенной) рекламы
Стратегические подходы к политике	Выбор приоритетного вида рекламы: приоритетная ориентация на открытую рекламу банка и его услуг, приоритетная ориентация на скрытую (косвенную) рекламу банка и его услуг; выбор приоритетного варианта сотрудничества с рекламными агентствами: приоритетная ориентация на самостоятельную работу по основным аспектам рекламной деятельности банка, приоритетная ориентация на сотрудничество со специализированными рекламными агентствами, приоритетная ориентация преимущественно на самостоятельную работу по организации текущей рекламной деятельности банка и привлечение специализированных агентств для проведения наиболее ответственных рекламных компаний; определение приоритетного средства распространения рекламной информации; приоритетная ориентация на использование печатных средств массовой информации; приоритетная ориентация на использование электронных средств массовой информации; приоритетная ориентация на использование стационарных рекламных сооружений

Кадровая стратегия банка

Элементы кадровой стратегии	Содержание элементов кадровой стратегии
Цель кадровой стратегии банка	Полное и оперативное удовлетворение потребностей в трудовых ресурсах необходимого уровня квалификации и требуемой специализации; формирование в трудовом коллективе отношений «корпоративного духа» как главной предпосылки должной ответственности и лояльности всех категорий сотрудников; создание организационных, экономических и психологических условий для полного раскрытия трудового потенциала сотрудников
Отраслевая специфика кадровой стратегии банка	Повышенные требования со стороны работодателя к используемым трудовым ресурсам в части: уровня базового образования; уровня профессиональной специализации; уровня ответственности; уровня лояльности, что определяется повышенной степенью уязвимости банка к угрозам со стороны собственного персонала, особенно в форме разглашения конфиденциальной информации; уровня психологической устойчивости; повышенные требования со стороны наемных работников к работодателям в части: уровня оплаты, социальной и психологической поддержки; регулярности и эффективности дополнительного обучения, уровня общей культуры управления персоналом
<i>Политика регулирования численности персонала</i>	
Цель политики	Эффективная профилактика кадровых рисков количественного характера, обеспечивающая, с одной стороны, полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах, с другой – отсутствие нерациональных затрат на содержание не в полной мере загруженных работой сотрудников
Задачи политики	Выбор приоритетного для конкретного банка сегмента рынка трудовых ресурсов, с которого предполагается привлекать основную часть новых сотрудников; выбор приоритетных для конкретного банка методов привлечения кандидатов на трудоустройство, обеспечивающих возможность замещения вакантных рабочих мест преимущественно на конкурсной основе; выбор приоритетного для конкретного банка подхода к организации отбора кандидатов на трудоустройство, а также приоритетного критерия целесообразности найма, которые уменьшают вероятность зачисления в штат сотрудников, не соответствующих ранее установленным требованиям к замещаемым рабочим местам; выбор приоритетного для конкретного банка подхода к организации сокращения персонала

Продолжение

Элементы кадровой стратегии	Содержание элементов кадровой стратегии
Стратегические подходы к политике	<p>Определение приоритетного сегмента отраслевого рынка трудовых ресурсов, на который ориентируется банк в процессе привлечения новых сотрудников: приоритетная ориентация на квалифицированных сотрудников, приоритетная ориентация на молодых специалистов; определение приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство: приоритетная ориентация на использование услуг рекрутинговых агентств, приоритетная ориентация на использование печатных средств массовой информации, приоритетная ориентация на переманивание сотрудников у конкурентов, приоритетная ориентация на использование услуг государственной службы занятости; определение приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство: приоритетная ориентация на отбор силами собственной службы персонала, приоритетная ориентация на отбор с участием на первом этапе рекрутингового агентства; выбор приоритетного критерия целесообразности найма: приоритетная ориентация на наем при полном соответствии кандидата требованиям работодателя, приоритетная ориентация на наем при соответствии кандидата основным требованиям работодателя; выбор приоритетного варианта организации сокращения персонала: приоритетная ориентация на сокращение персонала в режиме, обеспечивающем интересы исключительно работодателя, приоритетная ориентация на сокращение персонала в режиме, обеспечивающем относительный паритет интересов сторон</p>
<i>Политика развития персонала</i>	
Цель политики	Эффективная профилактика кадровых рисков качественного характера, обеспечивающая постоянное соответствие квалификационного уровня, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям со стороны работодателя
Задачи политики	<p>Выбор приоритетного подхода к организации дополнительного обучения персонала, обеспечивающего оптимальное для конкретного банка соотношение затрат и результатов по этому направлению кадровой работы; выбор приоритетного для конкретного банка подхода к замещению вакантных руководящих должностей; выбор приоритетного для конкретного банка критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение, уменьшающего вероятность замещения ключевых для любого работодателя рабочих мест некомпетентными, т. е. профессионально непригодными руководителями</p>

Продолжение

Элементы кадровой стратегии	Содержание элементов кадровой стратегии
Стратегические подходы к политике	Выбор приоритетного варианта организации первичного развития персонала: приоритетная ориентация на организацию первичного развития в режиме только испытательного срока, приоритетная ориентация на организацию первичного развития на основе формализованной технологии, дифференцированной по категориям вновь нанятых сотрудников; выбор приоритетного варианта организации дополнительного обучения персонала: приоритетная ориентация на организацию дополнительного обучения сотрудников преимущественно на рабочих местах, приоритетная ориентация на организацию дополнительного обучения преимущественно в собственном учебном центре, приоритетная ориентация на дополнительное обучение сотрудников преимущественно в сторонних образовательных учреждениях или центрах повышения квалификации; выбор приоритетного варианта замещения руководящих должностей: приоритетная ориентация на преимущественное использование собственных кадров, приоритетная ориентация на преимущественное использование руководителей, приглашенных со стороны; выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение: приоритетная ориентация на обязательность наличия у кандидата необходимых личностных качеств, приоритетная ориентация на обязательность наличия у кандидата должных профессиональных качеств
<i>Политика мотивации персонала</i>	
Цель политики	Создание у всех категорий сотрудников банка постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, незапланированных работодателем трудовых результатов
Методические требования к политике	Использование прикладных инструментов мотивации персонала, обеспечивающих прямую зависимость заработка большинства сотрудников от достигнутых трудовых результатов; дифференциация механизма мотивации персонала с учетом особенностей трудовой деятельности различных профессиональных категорий сотрудников; обеспечение высокой функциональности механизма мотивации путем отказа от широкой номенклатуры используемых инструментов и сложных методик распределения основных и дополнительных выплат между сотрудниками; обеспечение конфиденциальности информации о конкретных размерах основного заработка и большинства видов дополнительных выплат конкретным сотрудникам

Окончание

Элементы кадровой стратегии	Содержание элементов кадровой стратегии
Стратегические подходы к политике	Определение стратегических приоритетов в области основной оплаты труда персонала: приоритетная ориентация на использование традиционного механизма основной оплаты труда, приоритетная ориентация на использование механизма основной оплаты труда, ориентированного на фактические результаты деятельности сотрудников; определение стратегических приоритетов в области дополнительной оплаты труда персонала; определение стратегических приоритетов в области моральной мотивации персонала
<i>Социальная политика</i>	
Цель политики	Обеспечение дополнительных условий для формирования и поддержания в трудовом коллективе банка корпоративного духа и общего позитивного психологического климата; обеспечение наличия в системе управления персоналом дополнительного набора мотивационных инструментов группового и индивидуального характера
Основные инструменты политики	Формы индивидуальной социальной поддержки, ориентированные лишь на наиболее ценных для банка сотрудников (имеют исключительно мотивационную направленность); формы коллективной социальной поддержки, ориентированные на весь коллектив банка (имеют исключительно психологическую направленность); формы групповой социальной поддержки, ориентированные на всех членов коллективов конкретных подразделений банка, заслуживших особую благодарность администрации
Методические требования к политике	Ориентация на поддержку наиболее ценных для работодателя категорий сотрудников; при наличии в банке профсоюза его руководители могут участвовать в реализации социальных программ, финансируемых за счет банка-работодателя; в коллективном и индивидуальных трудовых договорах может содержаться упоминание о возможности социальной поддержки со стороны работодателя
Стратегические подходы к политике	Определение приоритетных форм социально-экономической поддержки персонала: приоритетная ориентация на использование форм социальной поддержки коллективной направленности, приоритетная ориентация на использование форм социальной поддержки индивидуальной и групповой направленности; определение приоритетного варианта организации психологической поддержки персонала; приоритетного варианта организации взаимодействия администрации с профсоюзом

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 1. Стратегический анализ и его роль в информационной системе банка.	
Стратегическая отчетность банка.....	4
Тема 2. Способы, приемы и методы проведения стратегического анализа в банке.....	8
Тема 3. Анализ финансовой стратегии банка	16
Тема 4. Анализ маркетинговой стратегии банка	22
Тема 5. Анализ кадровой стратегии банка.....	26
Тема 6. Принятие стратегических решений в условиях риска. Анализ стратегии обеспечения безопасности банка.....	30
Список рекомендуемой литературы.....	37
Приложения.....	39

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В БАНКЕ

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II ступени**

Авторы-составители:

Толкачева Елена Георгиевна
Ковалев Евгений Александрович

Редактор Т. В. Гавриленко
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 27.05.15. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 4,1. Тираж 55 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра банковского дела, анализа и аудита

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
В БАНКЕ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II степени**

Гомель 2015